



Göteborgs Universitet  
Sociologiska institutionen

## Förändringar i ledarskapsutbildning

– en fallstudie av Institutet för Företagsledning

Åsa Rosengren 760608  
Uppsatsarbete, 10 p  
Sociologi 41-60 p, VT 2004  
Handledare: Thomas Berglund

Titel: Förändringar i ledarskapsutbildning – en fallstudie av Institutet för Företagsledning

Författare: Åsa Rosengren

Utvecklingen inom ledarskapsutbildningsbranschen har, sedan 1940-talet då de första utbildningarna uppstod, expanderat kraftigt. Idag erbjuds ett stort antal utbildningar i alla de olika former för utveckling av ledaren. Syftet med föreliggande uppsats är att undersöka hur ledarskapsutbildning förändrats och utvecklats över tid. Syftet med uppsatsen är också att sätta in dessa förändringar i ett historiskt sammanhang. Den teoretiska utgångspunkten tas därför i teorier och beskrivningar om ledarskapets och samhällets utveckling. För att kunna besvara frågeställningarna: Vilka förändringar i ledarskapsutbildning kan urskiljas ha skett; Hur har förändringarna gestaltat sig; Vilka faktorer ligger bakom förändringarna samt Vad fokuseras på inom ledarskap och ledarskapsutbildning idag och vad kommer för framtiden, har en fallstudie på Institutet för Företagsledning (IFL) utförts. IFL: s dokument har bearbetats och fyra anställda intervjuats. Resultatet visar att förändringar skett både i syn på ledarskap och inom programmets utformning. Olika tidsepoker verkar ha efterfrågat olika former av ledarskap. Under 70-talet förändrades utbildningen bl.a. av de demokratiska värderingar samt de ekonomiska omvälvningar som präglade samhället. På 80-talet ledde uppmärksamman managementlitteratur samt begreppet ledarskap till förändringar. 90-talets lågkonjunktur samt tillväxten av service- och tjänstesamhället påverkade utbildningen och sedan början på 2000-talet betraktas ledarskapet mer som en grupprocess än som en enskild handling inom ledarskapsutbildningen. I programmets utformning har syftet till viss del förändrats, deltagarna blivit fler, ämnesutbudet kommit att präglas av mindre ekonomi och mer ledarskapsfrågor samt pedagogiken blivit mer erfarenhetsbetonad än tidigare.

Nyckelord: ledarskapsutbildning, ledarskap, management, förändringar

## Förord

Stort tack till Linda Rosendahl på Institutet för Företagsledning för det vänliga bemötandet och för all hjälp under arbetet med uppsatsen. Jag vill även tacka de fyra intervjupersonerna som generöst ställde sin tid till förfogande.

Tack även till min handledare Thomas Berglund för en kreativ, inspirerande och framförallt entusiastisk handledning.

Göteborg den 26 maj 2004

Åsa Rosengren

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>2</b>
1.1 SYFTE OCH PROBLEMFORMULERING .....	2
1.2 VAL AV FÖRETAG .....	3
1.3 AVGRÄNSNINGAR .....	3
1.4 DISPOSITION.....	4
<b>2. METOD .....</b>	<b>4</b>
2.1 EN HERMENEUTISK ANSATS .....	5
2.2 FALLSTUDIE .....	6
2.2 DOKUMENTSTUDIE.....	7
2.3 INTERVJUER .....	7
2.4 LITTERATURSÖKNING OCH KÄLLKRITIK .....	9
2.5 BEARBETNING, TOLKNING OCH ANALYS .....	9
2.5.1 Representativitet.....	10
<b>3. BESKRIVNING AV INSTITUTET FÖR FÖRETAGSLEDNING.....</b>	<b>10</b>
3.1 BAKGRUND .....	10
3.2 PEDAGOGIK.....	11
3.3 PROGRAMMET FÖRETAGSLEDNING .....	11
<b>4. TIDIGARE FORSKNING .....</b>	<b>12</b>
<b>5. TEORIER OCH BESKRIVNINGAR OM LEDARSKAPS- OCH SAMHÄLLS UTVECKLING .....</b>	<b>12</b>
5.1 OMVÄLVNINGAR .....	13
5.2 DEMOKRATISERING.....	14
5.3 NYA TIDER .....	15
5.4 DISTINKTIONEN MELLAN CHEF OCH LEDARE .....	16
5.5 NY LEDNING.....	17
5.6 ÖKAD KONKURRENS, LÅGKONJUNKTUR OCH TJÄNSTEPRODUKTION .....	17
5.7 LEDAREN OCH ORGANISATIONEN IDAG .....	18
5.8 LEDARSKAPSFORSKNING.....	20
5.9 SAMMANFATTNING AV HISTORISK ÖVERSIKT .....	21
<b>6. RESULTAT OCH ANALYS.....</b>	<b>21</b>
6.1 FÖRÄNDRING INOM SYNEN PÅ LEDARSKAPET.....	22
6.1.1 Demokratiska värderingar .....	22
6.1.2 Ökad fokus på ledarskap .....	25
6.1.3 Chef eller ledare.....	26
6.1.4 Lågkonjunkturens påverkan .....	28
6.1.5 Förändrade krav på ledaren .....	29
6.1.6 Ledarskap idag och i framtiden.....	31
6.2 FÖRÄNDRINGAR I PROGRAMMET FL.....	34
6.2.1 Syftet med programmet FL och med IFL som organisation.....	34
6.2.2 Deltagare .....	36
6.1.3 Ämnesinnehåll .....	36
6.1.4 Pedagogisk utveckling.....	37
<b>7. SAMMANFATTANDE DISKUSSION OCH SLUTSATSER .....</b>	<b>39</b>
7.1 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....	40
<b>8. KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>41</b>
8.1 ÖVRIGA KÄLLOR .....	43
<b>9. BILAGA.....</b>	<b>44</b>

# 1. Inledning

Det finns få, om det finns några, mer uppmärksammade ämnen inom affärsutveckling och organisationsteori idag än management och ledarskap. Knappast något annat område, om bedömningen utgår från antalet publikationer i form av böcker, artiklar och rapporter eller utbudet av olika kurser och seminarier, har skapat ett så stort intresse under de senaste decennierna. Omfattningen av litteraturen runt ämnet kan ses som tydliga tecken på att det ständigt verkar finnas ett behov av att diskutera ledarskap och företagsamhet.

De konkurrerande forskningsteorierna på ledarskaps-området är åtskilliga och det finns en mängd definitioner på hur en ledare ska agera effektivast. Teorierna stämmer inte alltid överens med varandra, utan återspeglar modeströmningar i samhället, politiska vågor och akademiska trender (Storey, 2004: 3).

Modeller och analysverktyg har därför lanserats, förändrats och försvunnit och nya aspekter på vad ledarskap är och hur det ska utövas har växt fram. Under årens lopp har uppfattningen om vad ledarskap är och vem som kan utöva det därför förändrats betydligt. Det föränderliga arbetslivet samt utveckling, både teknisk och administrativ, har skapat nya och högre krav på ledningsfunktionen. Krav som inte bara gjort ledarrollen funktionsmässigt mer komplicerad, utan också svårare på ett personligt plan.

För att hjälpa ledaren att uppfylla de krav som ställs på dem har det sedan 1940-talet funnits olika slags ledarutbildningar för blivande eller redan verksamma ledare. Marknaden för ledarutveckling har sedan dess expanderat betydligt och det finns idag ett otal olika sätt och former för utveckling och utbildning av ledaren (Björkegren, 1986: 2f).

## 1.1 Syfte och problemformulering

Med bakgrund av ovanstående fann jag det intressant att studera hur utbildning av ledaren sett ut och vilka förändringar och omställningar i denna som lett fram till dagens syn på ledaren och ledarskap. Syftet med uppsatsen är därmed att undersöka hur ledarskapsutbildning har förändrats och utvecklats över tid samt titta närmare på vilka förändringar som skett. Uppsatsen syftar också till att sätta in förändringarna i sitt historiska sammanhang och skapa en förståelse för varför dessa inträffat.

Följande frågeställningar kommer att undersökas:

- Vilka förändringar i ledarskapsutbildning kan urskiljas ha skett?
- Hur har förändringarna gestaltat sig?
- Vilka faktorer ligger bakom förändringarna?
- Vad fokuseras på inom ledarskap och ledarskapsutbildning idag och vad kommer för framtiden?

## 1.2 Val av företag

Då det finns en mängd olika former och sätt för utveckling och utbildning av ledaren i dagens stora utbud av utbildningsföretag valde jag att titta närmare på ett av dessa: Institutet för företagsledning (IFL). Studien presenterar således IFL:s förändringar i och utveckling av ledarskapsutbildning. Valet av IFL grundades på genomgång av flera olika utbildningsföretag där IFL visade sig vara bäst lämpad för en studie som denna. Grunden till sin lämplighet i denna studie är att IFL är en mycket väletablerad organisation som bildades 1968 och har följaktligen en lång erfarenhet och kompetens inom ledarskapsutveckling, chefsutbildning, affärs- och organisationsutveckling, såväl i Sverige som internationellt. Institutet har därmed lyckats hålla sig kvar på marknaden under tre decennier, vilket säger mycket om det förtroendekapital de byggt upp.

IFL drivs som en stiftelse (se 2.1) och saknar vinstsyfte. IFL är därmed ett självfinansierat institut vars startkapital kom från dess grundare. Stiftelsen finansieras idag av deltagaravgifter. Genom stiftelsebakgrunden har IFL en stark förankring i näringsliv och samhälle, vilket gör dem oberoende av särintressen samt fria att anlita de externa personer de önskar. På så sätt utgör de ett öppet nätverk där forskare och företagsledare från hela världen ingår. Att studera IFL som organisation när det gäller att titta närmare på utvecklingen av ledarskapsutbildning är därmed intressant då de som organisation har haft och fortfarande har ett inflytande på samhället på så sätt att de har påverkat hur företag och organisationer har utvecklat sitt ledarskap under mer än tre decennier.

## 1.3 Avgränsningar

Förutom ovanstående avgränsning, att göra en fallstudie av IFL, valdes för att besvara frågeställningarna de kvalitativa metoderna dokumentanalys och intervjuer för att få ett så rikt

arbetsmaterial som möjligt. Dokumenten bestod av IFL:s programkataloger och kursbeskrivningar. För att avgränsa omfattningen på dokumenten valde jag att rikta in mig på hur IFL i programkatalogerna beskriver sig själva och sin omvärld, samt undersöka ett av programmen i samma katalog: programmet Företagsledning (FL). Valet att undersöka just FL grundas på att detta program har följt med från IFL:s grundande och är stommen till de övriga programmen, om än nu i något utvecklad form.

Jag kommer främst att undersöka de delar i programmet FL som har med ledarskapets utveckling att göra och kommer därför att lägga mindre tid på de ekonomiska temans förändring. Avgränsningarna utförs för att dokumentanalysen ska bli tidsmässigt rimlig och genomförbar, då alla program och deras ämnen och kursbeskrivningar omöjligtvis skulle ha kunnat analyseras inom ramen för en C-uppsats.

## 1.4 Disposition

Uppsatsen inleds med en genomgång av metod och tillvägagångssätt. Efter detta avsnitt följer en företagsbeskrivning av IFL, dess program FL samt institutets pedagogik. Därefter kommer ett avsnitt som redogör för tidigare forskning inom området, vilken i sin tur följs av ett teoretiskt avsnitt som redogör för teori och beskrivningar om ledarskapets och samhällets utveckling. Empirin ställs i efterföljande kapitel i relation till dessa teorier och beskrivningar och diskuteras utifrån de frågeställningar jag ämnar besvara. Uppsatsen avslutas med en sammanfattande slutdiskussion där tankar som uppkommit under arbetets gång följs upp.

## 2. Metod

För att besvara mina frågeställningar har jag, då studien bygger på en empirisk undersökning, valt att tillämpa en kvalitativ ansats. Skälet till att använda sig av kvalitativa fallstudier är att inrikta sig på insikt, upptäckt och tolkning snarare än hypotesprövning. Ett kvalitativt angreppssätt främsta syfte är att förstå innebörden av en viss företeelse eller upplevelse och strävar således efter att förstå hur delarna samverkar för att bilda en enhet (Merriam, 1994). Jag har därför genomfört en fallstudie på IFL där dokument studerats samt intervjuer utförts.

I en kvalitativt inriktad studie är forskaren också ofta mer intresserad av process än av resultat och studerar därför många gånger den bakomliggande historien till den händelse eller företeelse som studeras (Merriam, 1994: 4). I tillägg till fallstudien, dokumenten och intervjuerna kommer jag därför i en historisk översikt redogöra för teorier och beskrivningar om ledarskapets och samhällets utveckling.

## 2.1 En hermeneutisk ansats

Utgångspunkten för tolkning tar jag i hermeneutiken. Hermeneutik är en förståelseinriktad forskningsansats där nya och mera fruktbara sätt att förstå företeelser söks. Intresset i studien är inriktat på att förstå mening och innebörd i IFL: s bakgrund samt de dokument och intervjuer som studeras ([www.infovoice.se](http://www.infovoice.se)).

Hermeneutik betyder ”att tolka, att förklara, att utlägga, att uttyda” (Nationalencyklopedin). Ordet hermeneutik kommer av ”Hermes” som förutom att sköta en mängd slitsamma uppdrag åt gudarna även tolkade deras ofta svårförståeligt uttryckta budskap så att de blev begripliga och fattbara för människorna (Starrin & Svensson, 1994: 73ff).

Hermeneutikens utgångspunkt är exegetiken, bibeltolkningens metod. Ett huvudtema för hermeneutiken är att meningen hos en del endast kan förstås om den sätts i samband med helheten. Detta är den så kallade *hermeneutiska cirkeln*, delen kan endast förstås ur helheten och helheten endast ur delarna. En bibeltext kan till exempel endast förstås om den sätts i samband med hela Bibeln (Alvesson och Sköldberg, 1994: 115).

Hermeneutiken ifrågasätter om det går att hitta en objektiv sanning och menar istället att företeelser och världen kan förstås- och tolkas på många olika sätt. Förståelse av mening sker, enligt Starrin & Svensson (1994), alltid i ett sammanhang eller i en kontext. Våra tolkningar påverkas därför av den kultur och tradition vi lever i. Varje förståelse förutsätter eller bygger även på en bestämd förförståelse, vilket innebär att varje tolkning föregås av vissa förväntningar eller förutfattade meningar. Detta måste man som forskar vara medveten om, då det annars finns stor risk att förförståelsen kommer att dominera forskningsprocessen. Det hermeneutiska förhållningssättet bör karaktäriseras av en öppenhet inför nya tolkningsobjekt och en vilja att ifrågasätta den egna förförståelsen. Målet med ett hermeneutiskt synsätt är att förstå handlingar och företeelser som helheter samt i relation till allt som är känt omkring



dem. Genom denna kunskap skapas bättre möjligheter att förstå andra människor och andra företeelser i deras unika sammanhang ([www.infovoice.se](http://www.infovoice.se)); Starrin & Svensson, 1994: 77).

Starrin & Svensson (1994: 59) menar att det finns en nivå i tolkningsprocessen där man inte helt kan skilja mellan subjekt och objekt och detta är en nivå i mänsklig erfarenhet där människan och världen utgör en odelbar helhet. Vi kan därmed inte ställa oss utanför oss själva när vi studerar verkligheten. Hur vi än tolkar och förstår omvärlden betingas tolkningen alltid av att vi är historiska varelser (Ödman, 1994: 10).

Genom att använda mig av en hermeneutisk ansats kan delarna; fallstudien, dokumenten och intervjuerna sammanfogas och skapa en förståelse för helheten. För att kunna kontextualisera och få förståelse för förändringarnas sammanhang är det dessutom viktigt att relatera delarna till det historiska skeendet. Därför kommer delarna att ställas i relation till en historisk översikt där teorier och beskrivningar om ledarskapets och samhällets utveckling framställs. Ändamålet är att bilda den hermeneutiska cirkeln där delarna förstås ur helheten och helheten förstås av delarna. En process som kan hjälpa mig besvara mina frågeställningar det vill säga hur och varför IFL: s ledarskapsutbildningar har förändrats över tid.

## 2.2 Fallstudie

För att avgöra om en fallstudie är det som passar bäst för att undersöka mitt intresseområde finns det enligt Smith (1978 i Merriam, 1994) en faktor av avgörande betydelse, det vill säga om man kan identifiera ett avgränsat system som fokus för undersökningen. Vidare menar Smith att detta system ska väljas för att det är viktigt och intressant. IFL som är denna studies avgränsade system är intressant ur många avseenden till exempel deras långa erfarenhet och gedigna kunskap inom ledarskapsutbildningsområdet (se ovan 1.2).

En fallstudie kan även beskrivas genom dess speciella egenskaper. Stake (1981 i Merriam, 1994) tar upp den *heuristiska* egenskapen hos fallstudien, vilken innebär att fallstudien kan skapa nya innebörder, vidga läsarens erfarenhet eller bekräfta det man redan visste eller trodde sig veta. Fallstudien är också enligt Guba & Lincoln (1981 i Merriam, 1994) *deskriptiv*, vilket innebär att beskrivningen är fullständig och bokstavlig. Den innehåller många variabler och beskriver samspelet mellan dessa, ofta över en längre tidsperiod. Syftet med en fallstudie menar Bromley (1986 i Merriam, 1994) är inte att komma fram till den

"korrekta" eller "sanna" tolkningen av de fakta man har. Snarare ska försök göras till att undanröja felaktiga slutsatser så att man till slut fått fram den bästa och mest övertygande tolkningen (Merriam, 1994).

En begränsning med beskrivande fallstudier enligt Guba & Lincoln (1981 i Merriam, 1994) är att dessa kan överförenkla eller överdriva faktorer i en situation, vilket gör att läsaren drar felaktiga slutsatser om hur det egentligen är. Läsaren kan förledas att tro att en fallstudie är redogörelser för helheten av en situation eller företeelse, när fallstudien i själva verket utgör enbart en del (Merriam, 1994).

Det finns ingen speciell metod som används i en fallundersökning, utan alla metoder, från test till intervju, kan brukas (Merriam, 1994). Nedan kommer de två metoder som använts i denna studie; dokumentstudie och intervjuer redovisas.

## 2.2 Dokumentstudie

För att angripa min problemställning genomförde jag inledningsvis en dokumentstudie. Dokument kan enligt May (2001: 212) berätta en hel del om hur händelser konstruerades vid den tid de registrerades. Vid diskussioner med min kontaktperson på IFL kom vi fram till att jag skulle använda programkataloger samt kursbeskrivningar som dokumentunderlag. I programkatalogerna finns dokumentation från 1970 och som komplettering till detta finns mer detaljerade kursbeskrivningar från 1986 som gav ytterligare förstärkning till analysen.

Det finns vissa begränsningar med att använda dokument som källa till information då dessa ofta inte är utarbetade eller utformade för att användas i ett forskningssyfte. Materialet kan därför ur forskningssynpunkt vara ofullständigt. Burgess (1982) menar även att man inte ska använda dokument som sin enda informationskälla (Merriam, 1994). För att undvika detta genomförde jag kompletterande intervjuer till dokumentanalysen där frågor kunde ställas om områden som var svårförståliga.

## 2.3 Intervjuer

Intervjuer genomfördes för att fördjupa de svar jag fått i dokumenten. Frågor kunde ställas om *varför* förändringarna skett då dokumenten från programkatalogerna och kursbeskrivningarna

främst gav indikationer till *vilka* förändringar som skett. Intervjuerna skapade en djupare förståelse för de mönster och delar i ledarskapsutvecklingen som kunnats skönjas i dokumenten.

Inledningsvis i uppsatsarbetet genomfördes en informant/test intervju med en senior på IFL för att få information om IFL: s utveckling samt få största möjliga överblick över fältet inför dokumentanalysen. Generella frågor ställdes om ledarskapets utveckling, vilket medförde att jag, i enlighet med Repstad (1993), kunde gå ut öppet och brett och sedan snäva in fokus efterhand som intressanta frågeställningar utkristalliserades (Repstad, 1993: 38).

Fyra intervjuer planlades sedan med fyra nuvarande eller tidigare anställda på IFL, tre män och en kvinna. Två av dessa hade lång erfarenhet inom IFL och kunde därmed ge stor kunskap om organisationen och dess utveckling. De övriga två hade arbetat kortare tid på IFL, men hade en gedigen bakgrund inom ledarskapsutveckling och ledarskapsforskning. Dessa gav istället deras föreställning av hur utvecklingen sett ut, samt gav en bild av hur utbildningen ser ut idag.

Respondenterna informerades i förväg om att bandupptagning skulle ske. Bandupptagning skedde för att kunna koncentrera mig på ämnet och dynamiken i intervjun (Repstad, 1993: 63). Genom att som intervjuare inte behöva föra anteckningar skapades en bättre atmosfär och intervjun hade större chans att utformas till ett informellt samtal (Kvale, 1997). Endast en av respondenterna var kritisk till bandupptagning som metod, men gick ändå med på att bli inspelad.

Respondenterna fick information om frågeområdena i förväg så att de skulle ha möjlighet att förbereda sig inför intervjun som genomfördes på IFL: s huvudkontor. Då en av respondenterna inte kunde närvara vid intervjutillfället utfördes denna intervju genom att personen besvarade frågorna skriftligt i efterhand.

Intervjuerna var semistrukturerade och därför användes så öppna frågor som möjligt, frågor som intervjupersonen kunde tala fritt runt. Frågorna följde inte något detaljerat schema, utan togs i den ordning som följde samtalet (se bilaga). Svaren följdes upp för att uppmuntra respondenten att fördjupa och tänka över sina svar (Repstad, 1993: 60). Frågeområden som

fokuserades på var synsätt på ledaren under 70-, 80-, 90- och 2000-tal samt utredning av begrepp som uppkommit i dokumentanalysen.

## 2.4 Litteratursökning och källkritik

Litteratursökningen genomfördes i Göteborgs Universitets databas GUNDA, samt i den rikstäckande databasen Libris. Som sökord användes bland annat ledarskap, management och ledarskapsutveckling. Sökning gjordes även på Arbetslivsinstitutets bibliotek. Litteratursökningen inleddes med att leta efter relevanta titlar för mitt problemområde för att sedan gå vidare med de referenser som angavs i denna litteratur. Vid ett första urval valde jag utifrån titlarnas relevans i relation till uppsatsens syfte. I nästa steg tittade jag på innehållsförteckningen för att avgöra källans användbarhet.

De källor jag använde mig av i studien var dokument, intervjuer och vetenskaplig litteratur. Källornas vetenskapliga relevans bedömdes utifrån Thuréns (1997) principer för källkritik; äkthet, tendens, tid och oberoende. Både dokumenten och intervjuerna ansågs autentiska då de var primära källor. Dokumenten hade dock benägenhet till att vara tendensiösa då dessa var/är IFL: s programkataloger och kursbeskrivningar och således deras säljinstrument. Det är därför viktigt att vara medveten om att det som presenterades i dokumenten presenterades utifrån IFL: s intresse och uppfattning.

Tidskriteriet i de intervjufrågor som ställdes innebar vissa problem då lång tid förflutit sedan de händelser som frågor ställdes om utspelades. Detta medförde att de intervjusvar som gavs kan ha präglats av glömska eller omtolkning av händelser och att risk därför finns att historien omedvetet eller medvetet lagts tillrätta av respondenterna. Den vetenskapliga litteratur som användes för den historiska översikten av teorier och beskrivningar bestod i många fall av sekundära källor, alltså litteratur som beskrev tidigare händelseförlopp. För att förhålla mig till oberoendekriteriet har jag i största möjliga mån sökt finna flera källor som bekräftade samma händelser.

## 2.5 Bearbetning, tolkning och analys

Intervjuerna skrevs ner ordagrant för att få ett så arbetsrikt material som möjligt att utgå ifrån. Återgivande av intervjusvar ord för ord kan enligt Repstad (1993: 63) minimera den filtrering

som minne och anteckningar innebär. Efter nedskrivning av intervjusvaren inleddes själva tolkningsarbetet med en genomläsning av underlaget. Detta för att få en första preliminär förståelse av helheten innan deltolkningarna genomfördes ([www.infovoice.se](http://www.infovoice.se)). Med bakgrund i studiens olika delar kunde jag sedan tematisera vid bearbetning av fallstudien, dokumentanalysen och intervjuerna (Kvale, 1997). Som tidigare beskrivits gav den historiska återblicken hjälp till att sätta de olika temans förändringar i ett historiskt och kontextuellt sammanhang. Deltolkningen och analysen genomfördes sedan med hjälp av genomläsningar och omläsningar av både dokumenten, intervjuerna och den historiska översikten.

### **2.5.1 Representativitet**

Resultaten av studien är endast gällande för IFL och deras program FL: s utveckling. Vissa förändringar som kan ha uppstått på grund av yttre påverkan exempelvis demokratisering, lågkonjunktur, uppmärksammas litteratur eller trender är det sannolikt att även andra utbildningsföretag skulle ha blivit påverkade av. En del förändringar torde därför ha haft ett liknande inflytande även på andra utbildningsföretags ledarskapsutbildningar. Skulle studien ha genomförts i ett annat sammanhang är det därför sannolikt att liknande paralleller som funnits i denna studie kunnat urskiljas.

## **3. Beskrivning av Institutet för företagsledning**

Avgränsning av studien görs bland annat av dess utformning som en fallstudie av IFL. Här följer en beskrivning av den historiska och organisatoriska kontext som de insamlade data bör ses i förhållande till och mot bakgrund av.

### **3.1 Bakgrund**

Institutet för företagsledning (IFL) är en fristående riksomfattande stiftelse som grundades 1968 av huvudmännen Svenska Arbetsgivarföreningen (SAF) och Sveriges Industriförbund (nuvarande Svenskt Näringsliv), Handelshögskoleföreningen i Stockholm, Svenska Civilekonomföreningen och Civilingenjörsförbundet. Stiftelsen utformades som ett fristående institut med uppgift att vara ledande på nationell nivå i den svenska utvecklingen av företagsledarutbildning. Den svenska regeringen stödde skapandet av ett nytt institut och blev representerad av två styrelsemedlemmar. IFL: s primära uppdrag var att främja och bedriva

utbildning av personal på ledarpositioner. För att tjäna detta syfte skulle institutet även gynna akademisk forskning på området. Inledningsvis tog IFL över utbildningar som SAF tidigare arrangerat (EQUIS, 1999).

Hösten 2002 gick IFL samman med stiftelsen Marknadstekniskt centrum (MTC) vars mål är att främja forskning och kunskapsutveckling inom marknad, företagande och organisation, samt att sprida information om sådan kunskap. Efter fusionen finns verksamheterna samlade under två namn; IFL och Enspiro (Programkatalog 2003/04). Idag anser IFL att dess uppgift är att främja och bedriva ledarskapsutveckling i syfte att öka näringslivets och samhällets effektivitet och konkurrenskraft både i Sverige och internationellt (EQUIS, 1999).

### 3.2 Pedagogik

Grundtanken i IFL är att företagsledning kan läras. I programmen samlas individer som har ledarrollen gemensamt, men som i övrigt kommer från olika branscher med skiftande erfarenheter. IFL utgår i dagens program från det erfarenhetsbaserade lärandet och bygger sin utbildning på ett aktivt deltagande från de medverkande och tillsammans utgör de själva, deras personligheter och erfarenheter en viktig del av utbildningen. IFL jobbar främst med inriktning mot långa program, med uppfattningen att utveckling och lärande tar tid. Därför är programmen till största delen internatprogram (EQUIS, 1999).

### 3.3 Programmet Företagsledning

Företagsledning (FL) har anor tillbaka till stiftelsens uppstartande och är det första program som genomfördes i IFL regi. Programmet är som ett första program även stommen för de övriga öppna programmen inom IFL. Syftet med FL är att ge ett helhetsperspektiv på företagsledarrollen och en djupare kännedom om personens egna drivkrafter, mål och visioner samt insikt i hur de som ledare påverkar andra människor. FL syftar även till att bidra med ett utökat nätverk av kollegor genom att deltagarna kommer från olika branscher och befattningar. Programmet är idag sex veckor långt och uppdelat i fem avsnitt. Föreläsningar varvas med praktisk träning där deltagarna arbetar med projekt i grupper under hela programmets gång (Programkatalog 2003/04).

## 4. Tidigare forskning

De vetenskapliga studier som tidigare genomförts på IFL inom ledarskapsutbildningsområdet är Dag Björkegrens studie *Företagsledarutbildning - en fallstudie* samt Jörgen Sandbergs studie i *Osynlig företagsledning*. Mig veterligen har inte ledarskapsutbildningens utveckling över tid på det sätt som utförs i denna studie tidigare studerats.

Björkegrens studie från 1986 är inriktad, i likhet med denna, på att undersöka programmet företagsledning (FL). Björkegren syftar emellertid till att undersöka företagsledarutbildningens relevans för yrkesutövningen. Björkegrens resultat mynnar bland annat ut i ett förslag till förbättring av företagsledarutbildning som innebär att man i utbildningen ska utgå från deltagarnas situation och färdigheter och inte bara förmedla teknisk- utan även social kunskap. Studien har haft påverkan på IFL:s fortsatta utveckling efter 1986, vilket gör Björkegrens resonemang och förslag intressanta för denna studie.

I Sandbergs studie från 1999 undersöks vilka sociala konstruktioner av företagsledning som IFL producerar och förmedlar i sina ledarskapsutbildningar. Att identifiera och beskriva dessa konstruktioner anses angeläget då IFL, enligt Sandberg, är det ledande managementinstitutet i Sverige och därför borde ha stor påverkan på de deltagande företagen. Tre olika konstruktioner produceras enligt Sandberg inom IFL. Dessa skiljer sig åt, men alla inbegriper de tre dimensionerna: affärsmannaskap, personligt ledarskap och en humanistisk grundsyn. Sandbergs resultat pekar på att de konstruktioner som kunnat urskiljas i IFL inte är helt unika för IFL utan är en del av allmänna konstruktioner av företagsledning i samhället. Studien är intressant då den genom att undersöka de sociala konstruktioner som produceras och förmedlas inom IFL också vidrör vid det ämne som studeras i denna studie samt ger vissa indikatorer på den utveckling som skett inom ledarskapsutbildningar i stort.

## 5. Teorier och beskrivningar om ledarskaps- och samhälls utveckling

Nedan följer en historisk översikt av olika teorier om ledarskapets och samhällets utveckling under senare delen av 1900-talet. Nedanstående översikt har inte för avsikt att vara allmängiltig på så sätt att den redovisar alla teorier om ledarskapets och samhällets utveckling. Meningen med översikten är att den ska bistå med en del av förklaringsprocessen.

Tillsammans med de övriga delarna (fallstudien, intervjuerna och dokumentstudien) kan en förståelse för helheten förhoppningsvis skapas.

## 5.1 Omvälvningar

Under de goda årtiondena efter andra världskriget, med hög och jämn tillväxt var utvecklingen för branscher och företag ganska förutsägbar. Detta fick, enligt Granberg (2001), till följd att tilltron till planeringsmetoder var mycket stor. Planeringsarbetet inriktades på att genom prognoser och framtidsbedömningar utforma långsiktiga planer för företagets verksamhet. Grundläggande antaganden i detta synsätt var att framtiden är möjlig att förutse och att genomföra planer samt åstadkomma förändring är oproblematiskt (Bengtsson & Skärvad, 2001).

Detta synsätt kom att ändra sig under slutet av 60- talet och början på 70-talet då samhället drabbades av flera kriser av ekonomisk karaktär. En av de största var oljekrisen som vid årsskiftet 1973/74 innebar en chockhöjning av priset på olja, en höjning som i förlängningen medförde en djup exportskris för Sveriges del (Eklund, 1999: 381f). Under 60-talet hade även stora rationaliseringar genomförts inom arbetslivet. Rationaliseringarna hade varit så omfattande och utarmat arbetet så långt att lönen inte längre kunde kompensera arbetets negativa sidor. Rationaliseringarna medförde därför ökad korttidsfrånvaro samt personalomsättning. Många företag fick därför rekryteringssvårigheter som i sin tur ledde till stora produktivhetsproblem för företagen (Håkansson, 1995). Präglat av kriserna ersattes under första hälften av 70-talet därför det långsiktiga planerandet i företagen alltmer av kortare planeringsperioder. Detta då de oförutsedda kriserna i samhället lett till att långsiktsbedömningarna ofta slagit fel (Bengtsson & Skärvad, 2001).

Samtidigt uppkom under 70-talet innovationer inom ekonomi och teknologi vilka skapade ökad internationalisering samt bidrog till att nya marknader öppnades för företagen. Många av de företag som inte förnyade sig utan strävade på med föråldrade idéer och marknader blev under 70-talet krisföretag, medan andra och delvis nya företag istället blommade upp (Tollgerdt-Andersson, 1989: 213).



## 5.2 Demokratisering

Under 70-talets början restes från arbetstagarna och deras organisationer anspråk på ökad demokrati inom företag och arbetsliv. Den traditionella organisationsideologin med ensidig ägarstyrning, stel befälshierarki, auktoritärt ledarskap, segregation mellan chefer och icke-chefer samt otrygga och stressande löneformer ansågs från flera håll förlegad och omodern (Dahlström, 1969). För att möta förändringarna och de nya kraven som ställdes på företagen blev, enligt Dahlström, en utveckling av verksamheten nödvändig.

Experiment med nya organisationsformer infördes därför i arbetslivet under denna tidsperiod. Försöksverksamheten med ökad arbetsplatsdemokrati baserades på idéerna om arbetsberikning, grupporganisation och socioteknik. Experimenten bedrevs i samarbete av arbetsmarknadens parter och handlade om att införa självstyrande grupper i organisationerna, grupper som skulle ges ökade möjligheter att bestämma över arbetets utförande och den konkreta arbetssituationen. Ambitionen var att öka samhörighetskänslan samt försöka finna hur motivation hos medarbetarna kunde främjas (Ekvall, 1996: 27; Håkansson, 1995).

Enligt Dahlström (1969) skulle den ökade medverkan bidra till att de anställda blev mer intresserade av arbete och produktionsfrågor, deltog aktivt i detta, satsade mer effektivare samt bidrog med förslag till utveckling. Resultatet av demokratiseringsförsöken blev att det i slutet av 70-talet stiftades flera arbetsrättsliga lagar, bland annat Arbetsmiljölagen (1978) och Medbestämmandelagen (1977) (Ekvall, 1996: 27; Håkansson, 1995: 5ff).<sup>1</sup>

Förändringarna i samhället med demokratisering på arbetsplatserna, internationalisering och nya arenor för företagen att arbeta på, kom under 70-talet att förändra synen på chefen. Från att chefen varit en relativt anonym person under 50- och 60-talen kom enligt Tollgerdt-Andersson (1989: 213) dennes handlingar att ställas mer i fokus under 70-talet. Intresset var till en början främst av kritisk art, en inställning som dock skulle komma att ändra sig under mitten av 80-talet.

---

<sup>1</sup> Medbestämmandelagen fick dock ingen större betydelse ur demokratisynpunkt då den inte resulterade i reellt ökat medbestämmande. Däremot gav den påtagliga konsekvenser på informationens område då företagsledningarna ger generellt sett mera information nu till de anställda än tidigare.

### 5.3 Nya tider

I början på 80-talet hade de ekonomiska kriserna delvis lösts i flera av de västeuropeiska länderna. Medvetenheten ökade, enligt Tollgerdt-Andersson (1989), om att vissa företag faktiskt hade överlevt, medan andra hade försvunnit från marknaden. Flera helt nya typer av företag framstod istället som framgångsrika. Nya branscher som data växte fram och nya politiska ideologier blev rådande.

Synen på ledarskap ändrades återigen och från att ha varit en uppmärksamman men kritiserad post, sattes ledarrollen i ett allt större positivt fokus (Tollgerdt-Andersson 1989: 214). Jan Carlssons jämförelse med 70-talets debattklimat om ledare är målande för den förändrade synen på chefen:

”Idag kan jag och andra företagsledare dra fullt hus på Akademiska Föreningen i Lund. Studenterna klänger utefter väggarna. En professor konstaterade efter en sådan övning: Det här är ju fantastiskt! För tio år sedan hade en företagsledare som du haft fem åhörare – och det hade varit fem vänsterideologier som kommit för att hacka dig i småbitar. Nu tas du emot som en idol.” (Björkegren, 1986, s.1)

Bengtsson & Skärvad (2001) hävdar att ett viktigt storskott till den förändrade och mer positiva synen på ledaren under 80-talet var Tom Peters och Robert Watermans bok *In search of excellens* som kom ut 1982. Peter och Waterman gjorde i sin bok en undersökning om varför vissa företag överlevt kriserna och uppnått det de kallade ”excellens” (extrem framgång) och varför vissa inte hade klarat sig. De ifrågasatte om den rationella och analytiske synen på företagande, som hade varit förhärskande under lång tid, var förklaringen till företagets framgångar.

Bengtsson & Skärvad beskriver flera av de framgångsfaktorer som Peter och Waterman fann att de excellenta företagen hade gemensamt. Företagen var uppbyggda som stora nätverk av informella, öppna kommunikationsvägar, vilket skulle underlätta för kontakter inom organisationen. Företagen hade också brutits ner i mindre grupper för att åstadkomma organisatorisk smidighet och flexibilitet. För att ge god service hade företagen insett att de måste vara nära kunden det vill säga sätta kunden i centrum samt vara innovativa. De excellenta företagen hade även en annan syn på de anställda, vilken innebar att de såg sina medarbetare som en resurs och inte en kostnad (Bengtsson & Skärvad, 2001: 135ff).

Boken väckte enligt Bengtsson & Skärvad (2001) enorm uppmärksamhet och tillsammans med marknads- och samhällsutvecklingen på 80-talet började den nya, mer positiva synen på ledarskap och ledning växa fram. Efterfrågan på ledarskap inom det svenska näringslivet ändrade sig till att inte främst efterfråga dugliga organisatörer och förvaltare, utan istället blev det vanligare att fråga efter entreprenörer med utpräglade affärsinstinkter och visionära ledaregenskaper (Björkegren, 1986).

## 5.4 Distinktionen mellan chef och ledare

Med det ökade intresset för chefen och dess påverkan på medarbetarna och organisationen fick under 80-talet begreppet *ledarskap* insteg i Skandinavien. Fram till dess hade denna befattning kallats chefskap eller chef. Viktiga distinktioner skiljer begreppen chef och ledare åt. Rohlin, Skärvad & Nilsson (1995) särskiljer begreppen genom att beteckna chef som en individ som utnämns av någon på högre nivå och därmed ges befogenhet att företräda arbetsgivarens intresse. Ledarskap, menar författarna bygger istället på förtroende och acceptans och först när detta upprättas kan det ge makt, inflytande och auktoritet.

Kotter (1990 i Eriksson & Wåhlin, 1998: 38) betecknar att chefskap som att det handlar om att se till att saker och ting görs ”i tid och på budget”. Önskvärda beteenden som chefskapet framkallar är planering, organisation, ordergivning, samordning och kontroll. Ledarskap handlar istället om att åstadkomma rörelse i organisationen och kunna visa i vilken riktning företaget eller organisationen ska gå i för att sedan kunna kommunicera denna till medarbetarna. Ledaren ska översätta organisationens mål och visioner så de blir förståliga av individerna och så levande i deras medvetande att målen och visionerna omsätts i handling.

Att vara ledare innebär vidare enligt Ekvall (1996) att stå för framåtriktning och förändring vilket har en koppling till begreppet transformativ ledare. Chefer å andra sidan står för förvaltning och drift av verksamheten och detta kan kopplas till begreppet transaktionell ledare. Den transaktionelle ledaren försöker använda de verktyg och resurser som står till förfogande på bästa sätt, medan den transformelle ledare har såväl förmågan som viljan att arbeta utvecklingsinriktat och nyskapande (Ekvall, 1996). Chefskapet kan vidare sägas vara förankrat i ett hierarkiskt tänkande medan ledarskapet mera bygger på ett nätverksorienterat betraktelsesätt. Trots skillnaderna finns det överlappningar mellan perspektiven och stora likheter dem i mellan (Eriksson & Wåhlin, 1998: 52).

## 5.5 Ny ledning

Det förändrade synsättet på ledaren och ledarskap medförde även att synen på medarbetarna under 80-talet förändrades. Efter utkomsten av Peters och Watermans bok *In search of excellence* ökade medvetenheten om att människor ville ha ut mer av sitt arbete än bara sin lön. Genom ökad utbildning fick medarbetarna insikter i organisationen och ville därför ha mer att säga till. Betydelsen av att engagera medarbetarna i organisationen för att få behålla dem blev också mycket viktigare än vad det tidigare varit (Aru, 2003: 44; Tollgerdt-Andersson, 1989: 213).

Alvesson (1997 i Sandberg, 1997) menar att istället för att betona komponenter som planering, organisering, övervakning och kontroll som riktar sig mot vad människor gör och åstadkommer, riktades nu uppmärksamheten istället mot vad som pågår i människors inre. Vidare menar Alvesson började man se på ledaren mer som en kulturpåverkare. Ledarskapet skulle handla om att få människor att handla på önskvärt sätt genom att bli övertalade, ej tvingade därtill (Alvesson i Sandberg, 1997: 191). Enligt Bang (1999: 84) blev ledaren även viktig som förebild då det uppmärksammades att dennes handlingar det vill säga ledarens synliga beteende i organisationen förmedlar antaganden och värderingar till resten av organisationen.

Intresset för att styra med hjälp av *visioner* och värderingar ökade därför under 90-talet starkt. Det visionära ledarskapet beskrivs av Bruzelius och Skärvad (2000) som att ledaren för fram och preciserar en vision, och genom sitt agerande sedan förankrar denna hos medarbetaren. Med utgångspunkt i visionen analyseras nuläget och vilken strategi organisationen ska använda för att nå målet (visionen) (Bruzelius och Skärvad, 2000). Genom att visionen beskriver det önskvärda tillståndet för organisationen samt beskriver vart företaget är på väg är syftet med visionen att ge inspiration till att skapa mål och mening med arbetet (Aru, 2003: 28).

## 5.6 Ökad konkurrens, lågkonjunktur och tjänsteproduktion

På 90-talet fick Sverige medlemskap i EU, vilket betydde att kapital, arbetskraft, varor och tjänster kunde flöda fritt mellan medlemsländerna. Samtidigt tog globaliseringen fart, vilket enligt Aru (2003: 45) både bidrog till att världen krympte och att internationaliseringen ökade

ytterligare. Detta skapade, menar Aru, intensivare konkurrens på hemmamarknaderna, vilket i sin tur medförde ökade krav på snabbhet, problemlösning och utveckling i företagen.

Under samma tid drabbades Sverige även av lågkonjunktur, vilket innebar stora scenförändringar i det svenska arbetslivet. Arbetslösheten femfaldigades samtidigt som vart fjärde industriarbete försvann. Företagen blev tvungna att se över sin situation och behövde förändringar för att processerna inom organisationen fortsättningsvis skulle kunna flyta smidigt. Många organisationslösningar som downsizing och outsourcing blev allt vanligare och nya tekniska förändringar på områden som mikroelektronik och kommunikation skapade nya förutsättningar för att producera varor och tjänster. Andra viktiga förändringar i produktionen var ökade krav på föränderlighet, leveranssäkerhet, kvalitet och framförallt kundanpassning (Sandberg & Targama, 1998).

Då kraven på kundanpassning ökade allt mer under 1990-talet ledde detta till att service- och tjänste sektorn blev allt viktigare näringsgrenar i samhället. Dessa har dock andra särdrag än varuproduktion. De mest uppenbara, enligt Bengtsson & Skärvad (2001) är att service i regel är immateriell, inte kan lagras och ofta måste konsumeras och produceras i samma ögonblick. Tjänstens egenskaper medför att det är svårt eller t.o.m. omöjligt att kontrollera tjänstens kvalitet innan den har levererats. Kundens upplevelse av kvaliteten i tjänsten är därför starkt beroende av hur väl samspelet mellan producent och kund fungerar. Personalens samspel med kunderna, deras motivation, kunnighet och agerande blir därför, menar författarna tillsammans med kundens förväntningar avgörande för hur tjänstens kvalitet uppfattas (Bengtsson & Skärvad, 2001: 112f).

## 5.7 Ledaren och organisationen idag

Många forskare hävdar i likhet med Lindell (1996 i Ekvall, 1996) att ett utmärkande drag för organisationer under senare tid är att allt större tilltro satts till individers förmåga att fatta beslut. Detta har i enlighet med dessa forskare lett till att individen fått ett allt mer utökat besluts- och handlingsutrymme. Det finns dock de som höjer ett varnande finger för vad de ser som en övertro på att organisering av arbetet i grupper eller team. Sinclair (1992) menar att teamorganisering också kan ses som ett sätt att förtrycka oliktankande och individualitet, vilket inte överensstämmer med de värderingar som sägs präglade de nya organisationsformerna.

Att leda mer självstyrda grupper ställer andra krav på ledaren än att styra en traditionell hierarkisk organisation. Lindell (1996 i Ekvall, 1996) menar därför att ledarrollen under senare år blivit mer komplex och svårhanterlig. Ledaren som en planerande och kontrollerande byråkrat har ersatts av en ny form av ledarskap och den tidigare viktiga rollen som beslutsfattare har med den ökade delegeringen av ansvar blivit mindre framtonande. Centralt menar Lindell blir istället ledarens kommunikationsförmåga och dennes funktion som förebild, motivator och informationsgivare (Lindell, 1996 i Ekvall, 1996). Ledaren utövar heller inte enligt Yukl (1998) samma detaljstyrning över gruppens arbete. Istället betonar Yukl ledarens funktion som meningsskapare och koalitionsbyggare och menar att ledarens roll i detta nya sätt att förhålla sig till medarbetarna blir att fungera som coach, underlättare och konsult för gruppen.

Liksom Yukl menar Sandberg & Targama (1998) att ledarskapet idag har fått en mer konsultativ karaktär. Ledarskapets uppgift kännetecknas i större utsträckning av förmågan att vägleda och stimulera människor. Som konsultativ ledare ska förutsättningar skapas för att få fram nödvändig information. Ledaren ska uppmuntra medarbetarna att reflektera och upptäcka nya perspektiv och även stimulera dem att ta ställning och frammana handling som individen själv driver. Innebörden i det konsultativa ledarskapet är hur ledaren genom sin ledarstil kan få andra medarbetare att utföra uppgiften på bästa sätt. Sandberg & Targama menar att det i det konsultativa ledarskapet finns stora likheter med det förståelseinriktade ledarskapet. Det liksom det konsultativa ledarskapet ska skapa engagemang och delaktighet utifrån förståelsen för vad verksamheten går ut på. Genom att vägleda, förklara, stödja och stimulera medarbetare kan detta uppnås.

För att företag och organisationer ska kunna fungera väl och kunna konkurrera på dagens marknader som är mer globala, komplexa och professionellt krävande samt i ständig förändring krävs enligt Dolan och Garcia (2002) att ledare i dag styr med värdringar. Att styra med värdringar tjänar till att skapa en kollektiv känsla av vad företaget *är* och vad företaget *borde* bli. Genom att forma gemensamma och delade värderingar blir organisationen, enligt författarna, starkare och skapar en mer sammanhållande syn om vart företaget är på väg och därmed ett bättre sätt att uppnå organisationens mål.

## 5.8 Ledarskapsforskning

Utmärkande för den tidiga ledarskapsforskningen under 50- och 60-talen var synen på organisationen som ett hierarkiskt system, inom vilken en viktig ledaruppgift är att översätta och förmedla mål, uppgifter och direktiv, från högre nivå till den lägre nivån (Schein, 1988). Forskningen som hade relevans under 1970-talet kring ledarskap var av unitärt slag på så sätt att man ännu inte var medveten om att ledarskap måste förklaras utifrån en mångfald av faktorer. Istället menar, Tollgerdt-Andersson (1989), kvarstod personlighetsbaserade teorier som betonade ledarskap som nedärvda egenskaper och förmågor. Bakgrunden till att man försökte förklara ledarskap utifrån till exempel situation eller efterföljare gjordes bland annat för att kunna förutse vilka personer som skulle kunna bli bra ledare (Tollgerdt-Andersson, 1989: 214).

Inom forskningen på 80-talet fanns, istället för att betona individuella egenskaper och teknisk problemlösningsförmåga, tendenser att betona kreativitet och social skicklighet. Tollgerdt-Andersson menar att forskningen på 80-talet mer gick över till att betrakta ledarskap som en grupprocess, och inte som tidigare forskning främst som en egenskap hos en enskild person. Organisationen skapades inte bara av en person, utan av alla som ingick i den. Ledarskapet måste därför förstås utifrån hela gruppens sociala och kulturella process (Tollgerdt-Andersson, 1989).

Under senare delen av 90-talet har det enligt Yukl (1998) funnits tendenser till att i forskningsstudier inkludera mer än en ansats och fler faktorer än de personlighetsbaserade teorierna. Detta har lett till att de förr så tydliga inriktningarna där varje del i ledarskapet undersöktes för sig har börjat smälta samman till en integrerad ansats. Genom en modell som Yukl utvecklat som visar hur olika aspekter av ledarskap relaterar till varandra påvisar han att det är viktigt att studera flera aspekter då dessa kan ge stöd och relatera till varandra på ett meningsfullt sätt. Synen på ledarskap och organisation har därför inom forskningen förändrats. Uppfattningen har gått från att ge förklaringar utifrån en relativt entydig bild till att skapa en allt mer varierad bild där ledarskap idag betraktas som en komplex, kontextberoende interaktionsprocess mellan flera parter (Yukl, 1998).

## 5.9 Sammanfattning av historisk översikt

I översikten ovan kan några faktorer urskiljas som forskarna pekat på som viktiga för ledarskapets och samhällets utveckling. Under 70-talet var det framförallt två faktorer som bidrog till den förändrade synen på ledarskapet. Dels de ekonomiska kriserna som medverkade till att förutsättningarna för företagen förändrades, dels företagens demokratiseringsexperiment. Under 80-talet verkar den största påverkan på ledarskapssynen varit den managementlitteratur som utkom samt begreppet ledarskap insteg i Skandinavium.

Intresset för visioner och värderingar ökade starkt under 90-talet och präglade synen på ledarskap. Lågkonjunkturen, ökad fokus på kundanpassning samt tillväxten av service- och tjänstesektorn var även det faktorer som kom att sätta avtryck i ledarskapet. Idag är det tydligt att den förändrade organisationen lett fram till att andra krav och förväntningar ställs på ledaren än vad som tidigare gjordes. Denne ska inte längre direktstyra och övervaka produktion och medarbetare, utan ska i stället fungera som coach, motivator, underlättare och konsult för gruppen. Ledarens roll som meningsskapare och formare av gemensamma och delade värderingar är därför det som ofta anses viktigt idag.

Inom ledarskapsforskningen har synen på ledaren gått från att på 70-talet betona ledarskapet utifrån enskilda faktorer som nedärvda egenskaper och förmågor till att på 90- och 2000-talet inkludera fler faktorer i forskningen om ledarskap. Idag betraktas ledarskap i stället som en komplex och kontextberoende interaktionsprocess mellan flera parter.

Som synes har alltså ledarskapet under åren präglats av en del förändringar både i forskningen och i samhället. I avsnittet som följer ska jag undersöka om man kan se spår av dessa faktorer i empirin.

## 6. Resultat och analys

Nedan följer en redovisning av resultat och analys på det insamlade materialet från IFL. Redovisningen avser besvara de frågeställningar som inledningsvis ställdes uppsatsen; *Vilka förändringar i ledarskapsutbildning kan urskiljas ha skett?, Hur har förändringarna gestaltat*



*sig?, Vilka faktorer ligger bakom förändringarna? samt Vad fokuseras på inom ledarskap och ledarskapsutbildning idag och vad kommer för framtiden?*

Flertalet förändringar inom IFL: s företagsledningsutbildning har kunnat iakttas i både dokumenten och intervjuerna. Förändringarna kommer att redogöras för i två skilda delar. Först redovisas de förändringar och den utveckling som kunnat skönjas inom synen på ledarskap. Dessa är; Demokratiska värderingar, Ökad fokus på ledarskap, Chef eller ledare, Lågkonjunkturens påverkan, Förändrade krav på ledaren och Ledarskap idag och i framtiden. Redovisningen följer en kronologisk ordning från slutet av 60-talet fram till idag. Med dessa förändringar som bakgrund följer därefter de förändringar som kunnat spåras i IFL och det enskilda programmet FL: s utformning. Dessa redovisas efter en tematisk ordning och är; Syftet med programmet FL och med IFL som organisation, Deltagare, Ämnesinnehåll och Pedagogisk utveckling.

Alla respondenter kommer att betecknas med maskulina pronomen för att inte avslöja vem som sagt vad under intervjuerna. För att särskilja vilka av intervjupersonerna som har längre respektive kortare erfarenhet av IFL kommer intervjupersonerna betecknas som ”seniorrespondenter” respektive ”de nyare anställda”.

## 6.1 Förändring inom synen på ledarskapet

### 6.1.1 Demokratiska värderingar

Ledning och ledarskap präglades under 50- och 60-talen av organisationsideologier som kännetecknades av ensidig ägarstyrning, befälshierarki, autoritärt ledarskap, otrygga löneformer samt segregation mellan organisationens medarbetare (Dahlström, 1969). En av de nyare anställda ger sin syn på ledarskapet under denna tidsepok:

”Det var mycket regelstyrning då, så det var regler egentligen och att ha ordning och reda... att kontrollera. Det vi kallar idag att följa upp var ju mera kontroll då. Det var allt det som har att göra med juridik och den typen av ordning. Det var ett ganska direkt ledarskap också där man arbetsledde människor. Man pekade med hela handen, man talade om vad människor skulle göra och sen gick man och kontrollerade att de gjorde detta.”

Under slutet av 60- och i början av 70-talet stötte dock den tidigare organisationsideologin på ökad kritik (Dahlström, 1969). Kritiken mynnade ut i att flera företag försökte förändra sin

organisering. På flera håll infördes därför, enligt Håkansson (1995), experiment med nya organisationsformer, experiment som baserades på idéerna om arbetsberikning, grupporganisation och socioteknik. Kritiken mot den tidigare organisationsideologin skapade även ett ökat anspråk från arbetstagare och deras fackföreningar om ökad demokrati i arbetslivet (Dahlström, 1969). Utvecklingen av IFL: s företagsledarutbildning kom därför liksom övriga samhället att präglas av den demokratiseringsvåg som svepte över arbetslivet under 70-talet. Det synsätt som blev kännetecknande för IFL: s utbildningar beskriver IFL i programkatalogen från 1975:

"Ledarskapsfrågorna behandlas med utgångspunkt ur från den syn som vuxit fram under senare år, ett chefskap grundat på demokratiska värderingar med starka inslag av delegering, medbestämmande och samråd, en tro på personliga initiativ och individens engagemang i ett arbete som befrämjar personlig utveckling och ansvarskänsla."

Inom IFL fördes under denna tid diskussioner över hur man skulle kunna anpassa sina program till det förändrade synsättet i samhälle och arbetsliv. För att öka sin förståelse för utvecklingen tog IFL hjälp av representanter från SAF och LO som kunde ge sin syn på demokrati i arbetslivet samt hjälpa till att klargöra hur detta skulle fungera i praktiken. Varför man sökte denna hjälp menar en av seniorrespondenterna var för att man ville utveckla ledarskapet på bredden:

"Vi försökte spegla samhällsdebatten och de nya lagar som växte fram och där försökte vi också vara neutrala i bästa mening, ta fram olika syner från olika sidor och låta folk ta ställning själva."

Orsaken till att IFL försökte vara så neutrala som möjligt var troligtvis att de ville attrahera så många deltagare som möjligt och inte utestänga någon från deras program genom att ta ställning för eller emot de frågor som belystes i debatten. I deras försök att opartiskt spegla samhälls- och arbetslivsdebatten gjorde nya ämnesområden insteg i programmet FL.

I dokumenten kan därför urskiljas att det under senare delen av 70-talet tillkom flera nya ämnen, ämnen som speglade de nya värderingarna i samhälle och arbetsliv. Inom ämnet *Personaladministration – chefsarbete* diskuterades chefernas nya ansvarsområden som uppkommit till följd av den växande betoningen på motivation, utveckling och medinflytande hos medarbetarna. Inom ämnet kunde även frågor om kontakt, samverkan och mänskliga relationer diskuteras. Dessa var frågor som tidigare inte haft något större utrymme inom, men

som nu med det ökade anspråket på demokrati i organisationerna gavs en allt större plats i programmet FL.

Ämnet *Arbetsmarknad och personalpolitik* tillkom till FL under samma tidsperiod och speglar arbetsmarkandens utveckling och reformering. Frågeområden som lagstiftning, värderingar, arbetsformer och löneformer granskades. En av seniorrespondenterna berättar att det fanns ett starkt behov hos cheferna att diskutera ovan nämnda frågeområden. Orsaken till detta var enligt respondenten:

"Det fanns en osäkerhet hos cheferna. Vad kunde man med den nya lagstiftningen göra, vem är det egentligen som bestämmer och hur långt kommer fackens makt att sträcka sig?"

Andra frågor och förändringar i omvärlden bidrog också till att öka denna osäkerhet hos cheferna. 1972 infördes ämnet *Internationellt företagande* inom FL. Då internationaliseringen hade tilltagit under de senaste åren och nya marknader och arenor därför hade bildats för de svenska företagen (Tollgerdt-Andersson, 1989), skapade förändringarna förmodligen ovisshet bland företagsledarna över hur de skulle förhålla sig till de utländska organisationerna samt vilket regelverk som skulle efterföljas. Ämnet syftade därför till att stärka cheferna i de deltagande företagen i sitt bemötande av de problem som de svenska företagen kunde stå inför på de internationella marknaderna.

Orsaken till att de demokratiska värderingarna fick så stort insteg i samhället och därmed också i innehållet i programmet FL under denna tid menar en av de nyare anställda på IFL beror på att det blev en motreaktion mot det tidigare så rationella och företagsekonomiska synsätt som präglade 50- och 60-talen. Istället, menar respondenten, fick människan en större betydelse under 70-talet och de socialpsykologiska perspektiven fick ökat genomslag.

Trots att de genomförda förändringarna i arbetslivet under 70-talet ledde till en förbättring av arbetsförhållandena påpekar dock en av de nyare anställda, i likhet med Tollgerdt-Andersson (1989), att intresset för ledarskap främst var av kritisk art. Respondenten förklarar närmare:

"Ledarskap var inte så väldigt inne, om man säger så, det sågs nog ganska mycket ner på. [...] Som en slags elit som skulle, med viss rätt tror jag, en elit som skulle plockas ner från sina höga hästar."

En källa till det negativa synsättet mot ledarskap i samhället, och då pratar jag främst om det privata näringslivets chefer, kan ha varit hur man inom ledarskapsforskningen såg på ledarskap. Ledarskapet präglades under 70-talet, enligt Tollgerdt-Andersson (1989), fortfarande av en betoning av individuella egenskaper och nedärvda förmågor. Ledarskap sågs därför enligt forskningen enbart som en befattning som endast få var förärade och som få därför kunde få tillgång till. Detta synsätt störde enligt en av seniorrespondenterna de ideologiska vänsterinriktningarna som drog genom samhället på 70-talet och bidrog till den negativa synen på företagsledaren, främst då om denne dessutom var ägare till verksamheten:

"Det var så att du var mer utsatt om du var ägare då. Och det var väldiga angrepp på familjen Wallenberg med flera. Du vet de femton familjerna som styrde och ställde. Så det var hela tiden de här diskussionerna att samhället skulle omstruktureras och du skulle mera ha kapitalet i offentlig regi [...]."

### **6.1.2 Ökad fokus på ledarskap**

Denna syn på ledaren skulle enligt Tollgerdt-Andersson (1989) förändra sig under 80-talet. I dokumenten märks en tydlig förändring då den negativa uppfattningen om ledaren och ledarskapet under årtiondet utvecklas till en allt mer positiv inställning. I programmet FL gavs ledarskapet en allt mer betydande plats under senare delen av 80-talet och i programkatalogen från 1984 kan denna växande, positiva attityd mot ledaren och ledarskapet utläsas:

"Vi vet allt klarare genom uppmärksammade exempel under senare år hur stora företag och andra organisationer kan få nytt liv, lönsamhet och en entusiastisk personal när en ny ledare tillträtt. Valet av rätt ledare är avgörande för hur verksamheten skall utvecklas. En företagsledare kan väcka en slumrande kreativitet till liv hos medarbetarna och förstärka deras intresse för positiva förändringar."

Den ökade tilltron till ledarskapet speglas även i programkatalogen från 1987 där det poängteras att det är *individer* som förändrar i organisationen och inte organisationerna själva. Individer måste först utföra handlingar som sen kan leda till organisations förändringar. De personerna med befogenheten till dessa handlingar, menar IFL, är just cheferna. De bakomliggande orsakerna till den positiva inställningen samt den ökade insikten om ledarens betydelse för organisationen var enligt respondenterna flera. En av de nyare på IFL berättar:

"Före oljekrisen då var ju, då hade du en organisation så här och omvärlden var ju väldigt stabil, det hände inte så mycket utan du kunde planera på lång sikt och det var inte så mycket med det va och hierarkierna var som de var, medan på 80-talet efter den här oljekrisen så blir ju omvärldens situation väldigt osäker och företagen vet ju

inte riktigt vad som gäller från dag till dag då nästan och du kan inte planera längre och du måste börja och betrakta vad händer inom världen och du måste börja blicka utåt och inte bara inåt. Och då blir ledaren också väldigt viktig här. De ledare som förstår det här med omvärldsbevakning, omvärldsanalys, de får också mer framgång och det är ju de som begriper att faktisk betrakta omvärlden kring sig som slår igenom då [...] och då blir det ju viktigt vilken person det blir."

En av seniorrespondenterna menar att det var tidsandan som ledde till att intresset ökade för ledarskapet. Förändringar i omvärlden hade resulterat i att företagsledaren blivit i behov av andra kvalifikationer än de som traditionellt hörde till chefsuppgifterna. Cheferna var dessutom mer välutbildade i de ekonomiska frågorna som tidigare hade haft den dominerande ställningen i programmet och eftersökte därför nya kunskaper inom ledningsområdet. För att anpassa sig till utvecklingen, menar respondenten, läste därför IFL av kundernas och deltagarnas intresse.

Andra anledningar som kan ha spelat in i den förändrade och mer positiva synen är även den påverkan som managementlitteraturen som utkom under 80-talet utgjorde. Bengtsson & Skärvad (2001) hävdar exempelvis att Peters och Watermans bok *In search of excellens* var startskottet till ledarskapets uppgång. Genom sin bok visade Peter och Waterman på en framgångsrik utveckling och nya synsätt för de excellenta företagen, synsätt där även större positiv betoning lades vid ledarskapet än tidigare.

### 6.1.3 Chef eller ledare

Den förändrade synen på ledaren och det ökade intresset för denne verkar även vara kopplad till en annan förändring som 1988 genomfördes inom programmet FL. I ämnet "Chefsroller, chefsarbete och personalutveckling" skedde ett viktigt begreppsutbyte då *chef* (i ordet chefsarbete) ändrades till *ledarskap*. Ämnet fick istället benämningen "Ledarskap, chefsroller och personalutveckling". En av seniorrespondenterna berättar bakgrunden till varför förändringen av begreppen utfördes:

"Man ville betona att ledarskapet var en funktion som krävde vissa egenskaper. Chef sågs som en tilldelad position, ledarskapet något som kunde utövas även utan en sådan formell position. Detta synsätt kom fram i mycket av ledarskapslitteraturen, och därigenom också hos många av de medverkande i programmen. "Chef" började kännas förlegat. Samtidigt gjorde vi också markeringar att vi ville tala om företagsledarens hela ansvar, alltså inte enbart det personalledande ansvaret, som många andra ledarutbildningar enbart ägnade sig åt."

Respondenten ger därmed en liknande särskiljning av begreppen chefskap och ledarskap som Rohlin, Skärvad & Nilsson (1995) föreslår. Dessa menar i likhet med respondenten att chef utnämns man till från högre nivå, medan ledarskap endast kan fås genom andras förtroende och acceptans.

Att byta ut ett ord mot ett annat kan synas som en obetydlig förändring, men begreppsbytet har enligt min uppfattning haft stora påverkningar på den framtida utvecklingen inom IFL. Genom begreppsbytet markerar och signalerar IFL vad de anser viktigt att fokusera på inom ledarskapet i framtiden. Detta understryks ytterligare i dokumenten från 1991, då begreppet chef försvinner helt inom ämnet och kvar finns bara begreppet ledarskap.

Begreppsbytet ger också indikationer på att andra åtaganden blivit viktiga för hur en organisation ska ledas. Kotter (1990 i Eriksson & Wåhlin, 1998) radar upp en mängd önskvärda beteenden som är önskvärda från chefskapet; organisation, ordergivning, samordning och kontroll. Detta var beteenden som var viktiga för chefen att lära sig på 60- och 70-talen, då utbildningsnivån var låg och organisationerna mindre komplicerade, men som ledarskapet idag inte är lika beroende av.

Idag när det finns fler utbildade medarbetare, som genom delegering tagit över många av uppgifterna som tidigare kopplats till chefens ansvar, har tid frigjorts för ledaren till att ägna sig åt andra åtaganden. Själva ledningen av dagens organisationer inkluderar därför mindre av de traditionella chefsuppgifterna som Kotter ovan beskrivit. Andra förmågor som ledarens kommunikationsförmåga, funktionen som förebild, motivator och informationsgivare har istället blivit centrala (Lindell, 1996) ledaruppgifter. Bytet av begrepp har därmed påverkat hur man inom dagens IFL ser på ledning och vilka förmågor de anser viktiga att utveckla för att skapa bättre ledare i de deltagande organisationerna. En av de nyare anställda menar också att begreppsbytet indikerar att människor inte låter sig ledas på samma sätt som tidigare och att det därför behövs ett annat sätt att närma sig medarbetarna:

"Det är ingen idé att bara gå ut och peka med hela handen utan du måste få folk med dig för att kunna genomföra förändringar, skapa motivation [...]. Och då funkar ju inte chef för chef är ju att peka med hela handen. Och med den utbildningsnivå som vi har med människor idag som vi arbetar med i Sverige då och organisationer tolererar man då inte att bli order..., att få order utan man vill förstå och då måste man närma sig människor på ett annat sätt och då är det en ledare som gör det."

Ledarskapet handlar istället idag, i likhet med vad Kotter (1990 i Eriksson & Wåhlin, 1998) uttrycker, om att ledaren ska visa i vilken riktning företaget eller organisationen ska gå i och sedan kommunicera denna till medarbetarna. Medarbetarna ska på detta sätt enligt Alvesson (1997) ledas genom att bli övertalade och inte som tidigare genom regler, övervakning och kontroll bli tvingade till utförande (Alvesson, 1997 i Sandberg, 1997).

#### **6.1.4 Lågkonjunkturens påverkan**

På 90-talet gick samhället ner i en djup dalgång några år då Sverige drabbades av lågkonjunktur. Sandberg & Targama (1998) menar att lågkonjunkturen innebar stora scenförändringar för det svenska arbetslivet då arbetslösheten ökade samtidigt som många industriarbeten försvann. Lågkonjunkturen påverkade även IFL: s företagsledarutbildningar och ledde till omändringar inom programmet FL. I programkatalogen från 1992 skriver man:

”Just nu blåser snåla vindar. Överlevnad ersätter optimistiska planer på expansion och tillväxt som realistisk målsättning i många fall. Genomgripande strukturella anpassningar, ändrade konkurrensförutsättningar på grund av den japanska framåtmarschen förstärker hotbilden. Framtiden är definitivt inte vad den en gång var.”

I programkatalogerna reflekterades de förändrade förutsättningarna genom att det 1993 infördes ett nytt ämne i programmet FL; *Strategiskt förändringsarbete*. Ämnet behandlar företagsledning i förvandling samt ledarskap i svåra situationer. Ämnet diskuterar ekonomins fall samt vilka konsekvenser politikens förlorade kontroll över ekonomin får för företagandet.

En respondent menar att det lite mjukare ledarskapet med medbestämmande och deltagande som hade präglat företagen sedan demokratiseringsförsöken på 70-talet nu lades åt sidan när tuffare tider med nedgång i organisationernas konjunkturer var i antågande. Ledaren behövdes under dessa stramare tider bli rationellare och kunde därför också ge mindre delaktighet till medarbetarna då det handlade om nedskärningar och situationer som inte kunde förhandlas om. Respondenten förklarar vilken typ av ledarskap som efterfrågas under denna period av konjunkturedgång:

"Man efterfrågar den typen av chefer som är mer lite tuffare, som vågar och orkar pallra sig igenom avveckling och nedskärningar och som är en helt annan typ av ledarskap än i goda tider, då denne mer kan liknas med en person som kan ge mycket gåvor och så för att det finns mycket pengar."

1999 ges detta ledarskap ett namn *förändringsledarskap* och är enligt en av respondenterna en språklig sammanfattning av vad som skett det senaste årtiondet med avvecklingar, neddragningar, uppsägningar osv. En av de nyare anställda beskriver att förändringsledarskapet innebär att man tittar på hur hinder och motstånd mot förändringar uppkommer och sedan funderar över hur dessa kan bearbetas. Respondenten beskriver vidare varför begreppet blir angeläget att diskutera inom IFL: s utbildningar och ute i organisationerna:

"Man börjar fundera i andra planer, verksamhetsplanera och avveckla. Och det innebär ju förändringar och då lanseras ju begreppet förändringsledarskap. Och chefer ska lära sig hur man arbetar med förändringar, inte bara att förändra strukturen utan också hur man går tillväga, va. Hur man implementerar förändringen och då är du tillbaka här va, att lära sig förstå motstånd hos människor, krisreaktioner, kaosreaktioner och också hur man gör när man fusionerar och hur får man ihop fusioneringen, integreringen av den, avveckling osv. "

### **6.1.5 Förändrade krav på ledaren**

Förändringarna i samhället och arbetslivet under 90-talet med konjunkturedgång samt även en ökad internationalisering och stegrad globalisering ledde enligt Aru (2003) till att det skapades större konkurrens på de svenska marknaderna från övriga världen. Detta, menar Aru, medförde även att kraven inom företagen på snabbhet, utveckling och problemlösning ökade, vilket i sin tur även resulterade i större krav på ledarskapet.

De förändrade kraven på företagen och deras ledare reflekterades inom programmet FL genom ämnet *Ledarskap och personlig utveckling* som 1991 ersatte det föregående (Ledarskap, chefsarbete och personalutveckling). I ämnet ingick övningar i att hantera besvärliga situationer och relationer och diskussioner fördes kring kommunikation och konfliktlösning. En av de nyare anställda menar att orsakerna till att vi idag har fått en allt mer komplicerad ledarroll beror på att förväntningarna på ledaren idag är så mycket större än tidigare. Orsaken till detta menar respondenten är:

"Vi är ju inne i kunskapssamhället och det fungerar inte som industrisamhället. Du måste vara ganska innovativ för att få nya produkter och nya tjänster och vad det är då. Och då kommer ju egenskaper som kreativitet och innovationsförmåga..., men det jag förstår också är att på 90-talet ska man kunna hela kartan också. Man kan inte bara vara innovativ här utan du ska vara både strategisk och innovativ, men du ska också kunna leda."



Förr räckte det, enligt respondenten, att chefen levererade rätt resultat och kunde styra genom att peka och ge order. Idag ska han eller hon inte bara styra och organisera, utan också engagera och entusiasmera medarbetarna samt vara coach och bollplank. En ledare måste inte bara anpassa sitt ledarskap till situationen och till företaget, utan också till varje medarbetare. Därför menar respondenten har kravlistan på ledaren idag blivit så mycket längre än tidigare.

En förklaring till att ledarskapet blivit allt mer komplicerat kan, liksom respondenten ovan diskuterar, vara övergången från ett industrisamhälle till det som kan benämnas service- och tjänstesamhället. I service- och tjänstesamhället har service och tjänster blivit allt viktigare näringsgrenar i samhället, men dessa har också andra egenskaper än varuproduktion. Den stora skillnaden enligt Bengtsson & Skärvad (2001) är att ledaren inte längre kan ha samma kontroll och övervakning över produkten som tidigare då service eller tjänster oftast konsumeras och produceras i samma ögonblick.

Det viktiga med ledarens roll i service- och tjänsteproduktionen, menar Bengtsson & Skärvad, är att motivera och engagera sina medarbetare till att producera, eftersom det är personalens samspel med kunderna och deras motivation, kunnighet och agerande som är avgörande för hur tjänstens kvalitet kommer uppfattas. För att kunna motivera och engagera är det därför viktigt att ledaren skapar goda relationer till sina medarbetare (Bengtsson & Skärvad, 2001).

Förändringen mot ökad betoning på ledarens relationer med sina medarbetare och sin omgivning kan utläsas i programmet FL då det i programmet under 90-talet ges större utrymme för det *personliga ledarskapet*. Just ledarens relationer till andra är det som fokuseras inom det personliga ledarskapet och dessa blir viktiga att både öka sin förståelse för samt utforska. Det personliga ledarskapet innebär enligt en av de nyare anställda att du som ledare lär känna mer om dig själv och att du ökar din självkänedom. För respondenten innebär detta även att ledaren måste finna ut mer om sig själv och sitt inre:

"Att se dina styrkor men också dina brister. Att ditt förhållningssätt kan hindra andra från att utvecklas och också förstå vad konflikter kan bero på. Att kunna läsa sig själv och gruppen på ett annat sätt, grupputveckling. Gruppdynamik ligger ju mycket inom ramen för det naturligtvis. Du själv i gruppen."

Ledaren i gruppen är ett annat inslag som växer i programmet FL under 90-talet och mer intresse läggs inom programmet FL på ledaren som individ och gruppmedlem. 1993 kan

urskiljas i kursbeskrivningarna att frågor rörande teamwork, teamroller och grupputveckling diskuteras. Detta nutida sätt att se på ledaren som del av en grupp inom IFL: s ledarskapsutbildningar har kopplingar till ledarskapsforskningens utveckling. IFL verkar ha anammat och anpassat sina program till forskningen inom ledarskapsområdet som sedan 80-talet betraktat ledarskap mer som en grupprocess än en enskild handling (Tollgerdt-Andersson, 1989).

Något som ytterligare speglar det ökade intresset för ledaren som gruppmedlem är införandet av UGL i programmet FL 1998. UGL står för Utveckling Grupp och Ledare och är ett koncept som kommer från försvaret i USA. UGL syftar enligt en av de nyare anställda till att som i ett laboratorium låta deltagare pröva på olika faser i en individs utveckling. På en vecka är syftet att deltagarna ska ha fått pröva och känna på hur ledarskapet förändras i olika faser. Det respondenten menar att UGL ska bidra med och tillföra till ledarskapet är:

"Man får en idé om hur grupper utvecklas och också om hur det faktiskt fysiskt känns och psykiskt när man tar sig igenom det här då. Det man vill att det ska tillföra är dels självkännedom, den personliga utvecklingen, men också kunskap och insikt i grupputveckling i enlighet med idéer som finns från forskningen i det här området då va."

Andra förändringar som skett är att allt större krav ställts på ledarens kommunikationsfärdigheter. Enligt Sandberg & Targama (1998) präglas ledarskapet idag av en allt mer konsultativ karaktär och ledarskapets uppgift kännetecknas av förmågan att vägleda och stimulera människor samt skapa förutsättningar för att få fram nödvändig information. För att kunna få fram, precisera och förankra sina mål och visioner (Bruzeliuss & Skärvad, 2000), vilket är viktigt då man styr med visioner och värderingar, behövs därför att ledaren är duktig på att kommunicera. Det ökade behovet av kommunikationsfärdigheter reflekteras i IFL: s dokument där man 1994 i kursbeskrivningarna kan urskilja ett ämne som kallas *Kroppsspråket* och som behandlar konsten att kommunicera. Behovet av färdigheten poängteras ytterligare 1997 då kommunikationsträning även förs in på programmet.

### **6.1.6 Ledarskap idag och i framtiden**

Hur ser då ledarskapet ut idag och vad fokuseras på inom ledarskapsutbildning idag? I programkatalogen från 2001 sammanfattar IFL hur de ser på de förändringar som skett sedan 70-talet samt vilken roll ledaren ska ha idag:

”Guldlockornas tid är förbi. Tidsperspektiven har förkortats, förändringstakten är högre än någonsin förr. Det livslånga lärandet är viktigt för den som leder andra människor. De senaste åren har chefs roll förändrats från organisatörens och arbetsledarens till att i större utsträckning vara den som entusiasmerar, engagerar och uppmuntrar människor till att ta eget ansvar. Och till den som ser till helheten och integrerar strategiska, ekonomiska och mänskliga aspekter.”

Flera av respondenterna menar att det sedan 90-talet inte skett så stora förändringar i ledarskapsutbildningarnas innehåll. Kraven på att ledaren ska vara kreativ, kommunikativ, tydlig, klara av att få med sig gruppen, samt klara av att göra nedskärningar står enligt respondenterna fortfarande kvar. Det som är viktiga kompetenser för en ledare idag är enligt en av seniorerna:

"Ja det är ju, allmänmänskliga kvalifikationer att ha en egen idé och vision om vad som ska uppnås, kunna kommunicera den och kunna vara tydlig i den kommunikationen. Att kunna lyssna på medarbetare och kunna förstå var kompetensen sitter och kunna ta tillvara på den kompetensen och ambitioner som finns hos medarbetare. Och sen har du för att leda, det är en sorts allmän ledaregenskap som du har för att kunna leda ett företag och det är att kunna ekonomi och finansiella frågor och känna din marknad."

En stor skillnad som en av de nyare anställda dock sker har skett bara under de senaste åren är att det i programmen eftersöks mer praktisk kunskap. Varför detta har blivit betydelsefullare för deltagarna är enligt respondenten:

" Man vill ha mera praktisk kunskap som man direkt vill gå hem och använda och inte den här långa processen då. Så det kan jag se som en förändring, sen är det att allting går snabbare och då vill man lära sig snabbare också, det är bara det att vi är ju som vi är människan. Så det kan man se som en liten trend som kommer att det ska vara kortare program och de ska gå fortare och man ska lära sig fortare och det ska vara handgripligare det som man lär sig. "

Deltagarna vill snabbt och effektivt lära handgripliga kunskaper som snabbt kan ge resultat ute i organisationerna. En respondent menar att en anledning till detta kan vara att de tuffare krav som ställs på ledaren idag har bidragit till att företagen och ledarna för dessa är mer pressade på sin tid och därför har mindre tid till att ägna åt långa utbildningsprogram. Flera av respondenterna tror därför att det i framtiden kan bli svårt att försvara programmet längd på sex veckor.

En av de nyare anställda på IFL tror dock, trots att en förkortning av programmens längd även skulle innebära en komprimering av innehållet, att det finns vissa vinster med kortare program. Då de långa programmen har en struktur som gör att deltagaren måste vara borta veckovis från hemmet medför detta att det framförallt är svårt för kvinnor att delta då de ofta inte anser sig ha möjlighet att vara borta hemifrån så lång tid. Även männen, som tar ett allt större ansvar för hem och familj än tidigare, har fått det svårare att vara hemifrån. Kortare avsnitt eller andra förändringar i programmets struktur skulle därför enligt respondenten kunna föra med sig den positiva fördelen att fler deltagare skulle kunna ha möjlighet att medverka i programmet.

Hur kommer då framtiden för ledarskapet gestalta sig enligt respondenterna? En av de nyare anställda på IFL tror att en förändring som kan komma att ske inom ledarskapsområdet är att konsensusledarskapet det vill säga det ledarskap som bygger på att alltid komma överens och som respondenten menar är vanligt förekommande i de svenska organisationerna "naggas i kanten". Med influenser från internationella uppdrag som ger människor ett vidgat perspektiv så har respondenten märkt en tendens till att många tycker att konsensusledarskapet används i för stor utsträckning i Sverige. Vidare tror respondenten att ledarskapet i framtiden kommer att innehålla:

"Jag tror på fördjupning på detta med att leda med kreativitet, det är ju ingen nytt svar, men att få människor med sig på tåget, alltså det förståelsebaserade ledarskapet tror jag kommer slå igenom mer och mer. Det finns, men jag tror det kommer slå igenom mycket mer för jag tror att det är den väg man måste gå med den här väldigt välutbildade befolkningen vi har och medarbetare har på företagen. För att kunna få ut deras kraft så måste man lära sig mera om hur får man med sig människor, motivation, förändringar, men jag kan inte komma på något nytt sådär."

En av seniorrespondenterna tror också att det blir mer ökat fokus på individen och på det individuella ledarskapet. Andra frågor som han tror kommer diskuteras mer grundlig i framtiden är värderingsfrågor då detta är frågor som mer och mer blir aktuellt i samhället. Han menar att frågor runt etik och moral måste föras mycket högre upp på agendan i företagen efter den utveckling som vi sett med skandaler i bonusprogram, bokföringsbrott med mera.

## 6.2 Förändringar i programmet FL

### 6.2.1 Syftet med programmet FL och med IFL som organisation

Inom programmet FL har det skett förändringar i syftet sedan den första programkatalogen gick i tryck 1970. Då skulle programmet:

"Ge ökad kunskap om och förståelse för faktorer och förhållanden av betydelse för arbetet som chef för företag eller förvaltning eller betydande del därav, nämligen: samhället i stort och företagets relationer till detta, interna, organisatoriska, ekonomiska och administrativa faktorer och samband samt moderna, ekonomiska och administrativa metoder för analys, planering och styrning."

Idag har som tidigare diskuterats fokuset på ledaren som individ inom programmet blivit större. Skillnaden mot 70-talet är därför idag att programmet ska bidra till så mycket mer än att bara lära ut ekonomi som redovisning, finansiering, marknadsföring och annat som ingår i den mer allmänna ledarskapskunskapen. Programmet FL ska idag som det står att läsa i programkatalogen från 2003/04 även ge deltagarna:

"... en djupare insikt i egna drivkrafter, mål och visioner och hur man påverkar andra människor."

Då kraven har ökat på ledaren och förväntningarna även blivit större på vad denne kan bidra med i organisationen räcker inte längre att enbart lära ut ekonomiska och administrativa metoder för analys och styrning för att skapa en effektiv ledare. Individen behöver även utveckla sig själv för att skapa ett bättre ledarskap. Det handlar därför idag enligt en respondent om att skaffa sig:

"En medvetenhet om vad man gör och förståelse för varför man gör det man gör, en ökad förståelse och medvetenhet om processer och system som påverkar företagande och människor."

Lika stora förändringar har det dock inte skett inom syftet med IFL som organisation under de trettio år som passerat enligt respondenterna. Syftet som står att läsa i programkatalogen från 1970 var:

"Att bedriva och främja utbildning av personal för ledaruppgifter samt att bedriva därmed förenlig verksamhet. För tillgodoseende av detta ändamål äger styrelsen jämväl stödja vetenskaplig forskning ägnad att främja sådan utbildning".

Detta huvuduppdrag existerar än idag enligt de intervjuade. Fortfarande är den främsta uppgiften för IFL, enligt en av de nyare anställda på IFL, att utveckla individer i specifika frågor som rör ledarskap, management och styrningsfrågor för att denne ska bli säkrare och effektivare i sitt arbete på hemmaplan.

En förändring som kunnat skönjas med IFL som organisation är vilket behov man som organisation idag fyller i samhället. I tidsperioden när IFL startade upp präglades samhället av stora omvälvningar och kriser. Det var ökad internationalisering och framväxt av nya marknader (Tollgerdt-Andersson, 1989) faktorer som ledde till hårdare konkurrens på de inhemska marknaderna. Därför fanns det enligt dokumenten och respondenterna ett stort behov av att stärka den svenska företagsverksamheten. Det fanns enligt programkatalogen från 1972 en:

" Knapphet på välkvalificerade personer inom näringsliv och förvaltning som kunde styra och leda utvecklingen."

1968 när IFL startade upp var det alltså här som IFL fyllde ett stort behov. En av de seniorerna på IFL berättar varför han tror att det fanns ett så stort behov av institutet på marknaden:

"Man hade en uppfattning att det var viktigt hur högsta chefen var utbildad och att här måste finnas något som kompletterar denna allmänna högskole- och universitetsutbildningen. Att leda företag var en specialitet som man inte ägnade sig åt någon annanstans än i utbildningssystemet egentligen, utan det skulle till en specialutbildning för det. Och därför var ju många instanser i samhället involverade i samhället när IFL bildades. Även staten var intresserad, finansminister Gunnar Sträng var på den tiden tillskyndare av det här projektet. [...] Så där var väl en samhällsuppgift på något sätt att ge en komplettering av det som fanns."

Detta behov verkar inte IFL fylla på samma sätt idag, då det finns en mängd snarlika utbildningsföretag som bistår företagen med liknande utbildningstjänster. Inte heller verkar bristen på välkvalificerade personer idag vara lika stor då kunskaps- och utbildningsnivån tilltagit drastiskt i Sverige. Bristen idag, efter alla skandaler med bonusprogram, bokföringsbrott, förskingringar osv., verkar snarare ligga på ett annat plan än det utbildningsmässiga. Idag om man skulle försöka finna ett genomgående bristfält inom

näringsliv och förvaltning menar jag, i likhet med vad seniorrespondenten diskuterade ovan, att det snarare verkar finnas brist på personer med kunskap om och känsla för etik och moral.

### **6.2.2 Deltagare**

Den demokratiska utvecklingen under 70-talet som bidrog till att människor fick större ansvars- och handlingsutrymme förändrade också vilka deltagare som IFL: s verksamhet riktade sig mot. I 1970 års programkatalog kan man läsa att de som IFL vänder sig mot är:

"Chefer och specialister i privata, kooperativa och offentliga företag och förvaltningar i befattningar på högsta och närmaste nivåer. Personerna är befattningshavare som fattar beslut av långsiktig räckvidd."

Samma deltagarkrets riktar sig IFL mot även idag, men kretsen av ledare har genom ett ökat ansvars- och handlingsutrymme utökats. Därmed har fler personer också fått ledarbefattningar och fler personer blivit potentiella deltagare för IFL: s program. Deltagarna inkluderar därför sedan i början på 80-talet även de personer som är chef för en del av företaget; ex en avdelning, en division, ett dotterbolag eller en funktion. I mitten av 90-talet tillkom även de ideella organisationerna till IFL: s deltagarkrets.

Förändringar verkar även ha skett i vem som är intresserad av och vem som tar initiativet till att gå utbildningen. När IFL startade upp var avsikten med utbildningen, som tidigare diskuterats, att stärka den svenska företagsverksamheten. Ofta var det, enligt en seniorrespondent, enstaka VD: ar som tog initiativet till att utbilda och skicka medarbetarna på utbildning. Idag menar respondenten har deltagarna själva blivit mer intresserade av att gå kursen och inte bara för företaget skull, utan för den egna personliga utvecklingen. Deltagarna ser att de genom utbildningen i högre grad kan stärka sin egen kompetens och bli mer attraktiva på marknaden. Orsaken till detta menar en av seniorrespondenterna är att det finns en större allmän känsla för kompetensutveckling än tidigare och att utbildning blivit ett av de främsta sätten genom vilket man på arbetsmarknaden konkurrerar med.

### **6.1.3 Ämnesinnehåll**

Även innehållsfokus i programmet FL har som kommit fram under analysen gradvis förändrats över åren. En av de nyare anställda på IFL förklarar vad som främst fokuserades på inom 70-talets företagsledningsprogram:

"[...] Då ägnade man sig åt mera åt att komplettera ekonomkunskaper hos chefer som inte hade det och företrädesvis var tekniker då om jag har förstått det hela rätt. Och nu ägnar vi ju oss åt så mycket, mycket mer och kanske minst av allt åt ekonomikunskap. Så på så sätt har utbudet förändrats."

Orsaken till att fokuset var så stort på ekonomikunskaper under 70- och även i början på 80-talet var att den tidens företagsledare inte hade fått någon formell företagsledarutbildning. Deras managementkunskaper det vill säga redovisning, finansiering, marknadsföring och organisation var därför mycket låga. Då många av de som fick chefstjänster under 60- och 70-talen även som respondenter ovan menar var tekniker i botten var deras behov därför enormt när även de ekonomiska frågorna kom att tillhöra deras ansvarsområde.

Efter mitten av 80-talet kan man i dokumenten märka en gradvis omformning av ämnesutbudet. Dessa förändringar verkar ske efter de rekommendationer Björkegren (1986) gett i sin studie. Rekommendationer att programmet FL inte enbart bör förmedla teknisk kunskap utan även social kunskap. IFL ökade gradvis ledarskapsdelen i programmet FL under 80- och 90-talen, en utveckling som tidigare i den kronologiska redovisningen av förändringar inom synen på ledarskapet kunnat skönjas. Deltagarna ska idag inte bara lära sig tillämpa affärsteknikerna i sig, utan också kunna sätta in dessa tekniker i ett ledarskapsperspektiv det vill säga hur man leder ett företag på bästa sätt. Innehållet behandlar till större del idag också individens kunskap om sig själv och sin omgivning.

Förändringarna i innehållsfokus är av allt att döma en följd av bättre utbildade företagsledare. Idag då utbildningsnivån höjts och många chefer har med sig ekonomikunskaper när de kommer till programmen är därför inte behovet att lära ekonomi lika stort. Andra frågor har därför fått möjlighet att istället behandlas mer grundligt inom ramen för programmet.

#### **6.1.4 Pedagogisk utveckling**

Hur den pedagogiska utvecklingen fortskridit råder det lite motstridiga uppgifter om hos respondenterna. Vad man kan utläsa ur dokumenten är att man inom FL använt undervisningsmetoder som rollspel, datorsimuleringar, företagsspel, projektarbeten och andra gruppövningar. Undervisningsmetoder som mer idag riktar in sig på det erfarenhetsbaserade lärandet, eller action-learning som det betecknas i programkatalogen. Pedagogiken bygger idag enligt programkatalogen från 2003/04 på ett aktivt deltagande från de medverkande och



att tillsammans utgör de själva, deras personligheter och erfarenheter en viktig del av utbildningen.

Tre av respondenterna menar att man i dagens program arbetar mer interaktivt, och utifrån den kunskap som deltagarna har med sig. Lärare-elev relation eftersträvas inte utan en mer jämbördig relation åstundas där deltagarna ges infallsvinklar, men där frågorna diskuteras utifrån deltagarnas egna erfarenheter. Pedagogiken har på så sätt, i likhet med ledarskapets utveckling (Sandberg & Targama, 1998), blivit mycket mer konsultativ, vilket innebär att deltagarnas kunskaper efterfrågas och används i högre grad än för 30 år sedan. Arbetssättet är därför idag mycket mera aktivt, menar en av de nyare anställda. Det handlar inte lika mycket om att ta in nya tankar och ny information som förr, utan om att medvetandegöra sig om det som man redan har, det man tycker och tänker:

”[...] Föreläsningar och modeller har en plats, men idag jobbar man mer och mer med sina känslor, sina egna..., man gör någonting och sen reflekterar man efteråt. Vad var det som hände och som jag sagt, blottlägga sina egna föreställningar. Våra bilder av saker och ting spelar väldigt stor roll för vad vi faktiskt gör, så det är en sån lärstrategi.”

En av seniorrespondenterna menar dock att detta synsätt redan fanns redan i början när IFL startade och dessutom enligt respondenten i en ännu bättre version. Respondenten tycker tvärt emot de övriga intervjuade att utvecklingen gått mot det sämre. Respondenten berättar hur man använde den erfarenhetsbaserade pedagogiken i början av IFL: s historia:

”Det viktiga är att få de här personerna (deltagarna) att komma in i bilden från *sin* verklighet. Alla har då olika bakgrunder och både någonting som de ska ta till sig för att kunna hänga upp det på sina egna krokarna, men de har ju också en massa olika saker att bidra med. Och då ska du få de sakerna att hända liksom och du ska få det att ske så att deltagarna tillsammans styr och driver kursen genom vad de pratar om. Förr så hade vi beroende på hur diskussionen gick om den tog sig, så fortsatte man med den. Vi hade hela tiden öppen planering, det ser du inte nu i de öppna programmen, utan det var det som magnifikt, fantastiskt bra. Och ingen resursperson som fanns med i bilden skulle vara med mindre än tre dygn på stället, va. Så att man kunde hela tiden spela med detta.”

Till skillnad mot idag menar respondenten har man på IFL fortfarande erfarenhetsbaserat lärande, men det har blivit mer planerat och strukturerat, vilket inte genererar de levande samtalen som då kunde föras enligt senioren. Resurspersonerna var även närvarande på ett helt annat sätt än idag. Istället för att bli bokad en för- eller eftermiddag stannade

respondenterna minst tre dygn på internatet, vilket gjorde att andra processer än de man kan komma nära idag hade möjlighet att uppstå. Arbetssättet kallar respondenten *planerad improvisation*, eftersom det fanns en medveten planering bakom, men då det aldrig kunde förutsägas och bestämmas vad som skulle kunna hända under diskussionen.

## 7. Sammanfattande diskussion och slutsatser

Vid genomgången av programkatalogerna och intervjuerna visade det sig möjligt att urskilja flera förändringar inom ledarskapsutbildningen FL. Förändringarna gestaltades i dokumenten genom att det togs bort och/eller infördes nya ämnen till programmet FL eller att det skedde omskrivningar i sätten som IFL beskrev sig själv i programkatalogerna. Flera olika bakgrundsfaktorer satte också sin prägel på utbildningen.

Olika tidsepoker verkar ha efterfrågat olika former av ledarskap och de förändringar som kunde urskiljas under 70-talet var att demokratiska värderingar infördes i sättet att betrakta ledarskap på i programmet FL. Då det samtidigt skedde flera omvälvningar i samhället ledde detta till att chefen tillmättes en allt viktigare plats i organisationen, en plats som från flera håll dock sågs på med viss skepsis. Under 80-talet utvecklades denna skepsis till en allt mer positiv präglad attityd. Bakgrunden till detta var uppmärksamman managementlitteratur som lyfte fram chefens betydelse för organisationen, men också begreppet ledarskaps insteg i programmet.

På 90-talet drabbades Sverige av lågkonjunktur och dess konsekvenser liksom tillväxten av service- och tjänstesamhället kom även de att präglade innehållet i FL. Under senare delen av 90-talet och under 2000-talet anpassades programmet FL till ledarskapsforskningen som såg ledarskap som en grupprocess och inte en enskild handling. Även de ökade kraven under 90- och 2000-talen på ledarens kommunikationsförmåga satte avtryck i FL.

Förändringar har likaså inträffat i syftet med programmet FL och ämnesinnehållet då dessa lägger mer vikt vid ledarskapsdelen än ekonomikunskaperna idag. Även deltagarkretsen har utvidgats då allt fler har tilldelats ledningsbefattningar i organisationerna. Hur förändringar ägt rum i programmets pedagogik råder det dock motstridiga uppfattningar om, men majoriteten av respondenterna menar att den har fått ett mer erfarenhetsbaserat lärande.

Fokus inom ledarskap och ledarskapsutbildningen idag är alltså liknande som under 90-talet, det vill säga det ska stärka ledaren i specifika frågor som rör ledarskap, management och styrningsfrågor, men även stärka ledaren i alla de övriga krav som ställs på denne exempelvis att vara lyhörd, kreativ, tydlig, kunna kommunicera, kunna föra ut sitt budskap och så vidare.

Flera av de trender och förändringar i syn på ledarskap som diskuteras i den historiska översikten verkar därmed kunna bekräftas i det empiriska materialet från IFL. Dock har den historiska översikten på många sätt påverkats av de förändringar som kunnat skönjas i programmet FL. Fler förändringar kan därför ha förväntats ha inträffat i samhälls- såsom i forskningsutvecklingen än vad som redovisas i denna studie. Fler förändringar kan givetvis även ha inträffat inom IFL och programmet FL, förändringar som inte kunnat uttydas ur dokumenten eller intervjuerna.

Dokumentationen visade sig under arbetets gång vara sämre än vad jag fått uppgift om och det fanns inte så mycket skrivet om programmen som jag från början fått intryck av. Materialet visade sig dock i slutändan vara tillräcklig för att kunna skönja vissa mönster, vilka senare kunde förtydligas genom intervjuerna. Fler intervjuer hade givetvis gjort studien än mer tillförlitlig, men ansågs med det tidsperspektiv som en C-uppsats har ligga utanför denna uppsats rimliga gräns.

## 7.1 Förslag till fortsatt forskning

Det skulle kunna vara intressant att göra en jämförande studie med ett annat, liknande utbildningsföretag. Kan man som jag tar för sannolikt finna liknande förändringar även i ett annat snarlikt utbildningsföretag, eller skulle utvecklingen skilja sig åt mellan de båda företagen? Det skulle också kunna vara intressant att undersöka, med tanke på flera av de intervjuades uttalande om framtiden, var som fokuseras inom ledarskapsutbildning om några år framöver? Kommer det som gäller för utbildningen idag vara lika populärt om några år, eller har det ersatts av några nya metoder och ledarskapstrender?

## 8. Källförteckning

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Aru, Ann-Sofie (2003) *Organisation & Ledarskap*, Gleerup, Malmö

Bang, Henning (1999) *Organisationskultur*, Studentlitteratur, Lund

Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo (2001), *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund

Björkegren, Dag (1986), *Företagsledarutbildning – en fallstudie*, Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI), Stockholm

Bruzelius, Lars. H & Skärvad, Per-Hugo (2000), *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Dahlström, Edmund (1969), *Fördjupad företagsdemokrati: forskningslinjer och handlingsalternativ*, Prisma, Stockholm

Dolan, Shimon, L. & Garcia, Salvador (2002), *Managing by Values – Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century*, Journal of Management Development Vol. 21 No. 2 (pp. 101-117).

Eklund, Klas (1999) *Vår ekonomi- en introduktion till samhällsekonomin*, Prisma, Stockholm

Ekvall, Göran (red) (1996), *Navigatörer och inspiratörer - Om chefer, ledarskap och förändring*, Lund, Studentlitteratur

Eriksson, Lennart & Wåhlin, Nils (1998), *Ledarskapsforskning*, Academi adacta, Bjärred

Granberg, Otto (2001), *PAOU*, Natur och kultur, Borås

- Håkansson, Kristina (1995), *Förändringsstrategier i arbetslivet*, Avhandling, Göteborg
- Kvale, Steinar (1997), *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund
- May, Tim (2001), *Samhällsvetenskaplig forskning*, Studentlitteratur, Lund
- Merriam, Sharan, B (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- Repstad, Pål (1993), *Närhet och distans. Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, Studentlitteratur, Lund
- Rohlin, Lennart, Skärvad, Per-Hugo & Nilsson, Sven-Åke (1995) *Strategiskt Ledarskap i Lärsamhället*, Studentlitteratur, Lund
- Sandberg, Jörgen & Sjöstrand, Sven-Erik & Tyrstrup, Mats (red) (1999), *Osynlig företagsledning*, Studentlitteratur, Lund
- Sandberg, Jörgen & Targama Axel (1998), *Ledning och förståelse – Ett kompetensperspektiv på organisationer*, Studentlitteratur, Lund
- Sandberg, Åke (red) (1997), *Ledning för alla*, Studentlitteratur, Lund
- Sinclair, Anna (1992), *The tyranny of Team Ideology*, Organization Studies, 13 s. 611-626
- Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar (red) (1994), *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*, Studentlitteratur, Lund
- Storey, John (ed.) (2004), *Leadership in organisations – Current issues and trends*, Routledge, London
- Thurén, Torsten (1997), *Källkritik*, Liber AB, Falköping
- Tollgerdt-Andersson, Ingrid (1989), *Ledarskapsteorier, företagsklimat och bedömningsmetoder*, Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI), Stockholm

Yukl, Gary (1998), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall International, New Jersey (4:th ed)

Ödman, Per-Johan (1994), *Tolkning, förståelse, vetande*, Almqvist & Wiksell Förlag AB, Stockholm

## 8.1 Övriga källor

EQUIS - A self assesment report from IFL, 1999

Nationalencyklopedin

Programkataloger IFL 1970 - 2003/04

[www.infovoice.se](http://www.infovoice.se) (2004-04-08 Material om forskningsmetodik från Avdelningen för allmänmedicin, Göteborgs Universitet)

## 9. BILAGA

### Intervjumall

#### INLEDANDE BAKGRUND

- Berätta lite kort om ditt arbete idag? På vilket sätt jobbar du med IFL? Hur länge har du jobbat för IFL?

#### SYFTE

- Vad är syftet med IFL:s företagsledarutbildningar?
- Har detta syfte förändrats sedan IFL grundades?
- Vad tror du IFL tillför samhället?

#### LEDARSKAP PÅ 1970-TALET

- Vilka kvalifikationer skulle ledaren ha på 70-talet? Hur var synen på ledaren? Hur var attityden på 70-talet mot att inneha ledaruppgifter?
- Vad utmärkte ledarstilen innan debatten om demokrati, medbestämmande osv.?
- Klimatet på 70-talet (ökat medbestämmande, demokratisering, lagstiftningen), hur påverkade det synen på ledarskap?
- 1975 skriver man i programkatalogen "Ledarskapsfrågan behandlas med utgångspunkt ur det sätt som vuxit fram under senare år - ett chefskap grundat på *demokratiska värderingar*". Vad innebar detta?

#### LEDARSKAP PÅ 1980-TALET

- 1982 omskriver man detta till "ett chefskap grundat på *situationens* krav". Varför gör man en sådan omskrivning? Vad ligger bakom? Hur skilde det sig från det tidigare ledarskapet som hade demokratiska värderingar som grund?
- På 1980-talet märks en allt större fokus på ledaren. Vad ligger bakom det ökade intresset?
- På 80-talet betonas även det strategiska ledarskapet. Innebörd? Vad ska det tillföra?
- 1988 byts ordet chef ut mot ledare. Vad låg bakom denna förändring? Hur uppfattar du distinktionen mellan ledare/chef?

#### LEDARSKAP PÅ 1990-TALET

- Hur var synen på ledaren under 90-talet?

- Påverkade 90-talets lågkonjunktur synen på ledarrollen?
- På 90-talet kommer det personliga ledarskapet. Vad innebär det? Varför blir det efterfrågat? Vad ska det tillföra?
- I slutet av 90-talet pratade man även om förändringsledarskap. Vad innebär det?

#### LEDARSKAP PÅ 2000-TALET

- Vilka kvalifikationer ska ledaren ha idag? Vilka är dagens ledares viktigaste uppgifter?
- Vad innebär Konstnärligt ledarskap? Vad ska det tillföra?
- Kan du beskriva UGL? Hur utvecklar UGL ledarskapet? Vad tillför det?
- I vilken riktning rör sig ledarskapet mot nu? Vad kommer för framtiden?

#### NÄTVERK

- Varför lyfter man fram nätverkstanken på slutet av 90-talet?
- Vad är fördelarna med detta organisationssätt?
- 

#### PEDAGOGISK UTVECKLING

- Har det skett några förändringar i IFL: s pedagogik under åren?
- Vad menas med action-learning? Vad är tanken bakom pedagogiken? Vad tillför det?
- Hur påverkar att man har kortare avsnitt eller moduler av företagsledarutvecklingen?

#### ÖVRIGT

- Är det något du vill tillägga, något viktigt som inte berörts? Frågor? Finns möjligheten att återkomma med kompletterande frågor?